



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILIS TOGA. 1948
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO DE DIPLOMA.

❖ **Título:**
***Aplicación de un Cuadro de Mando Integral y su soporte
automatizado en el Hotel Villa la Granjita-Hostal Mascote.***

❖ **Autor:** *Leydys Quintana Pérez.*

Tutor: *Msc. Ing. Osmani Lugo
González.*



CURSO: 2007-2008.

"AÑO 50 DE LA REVOLUCIÓN"

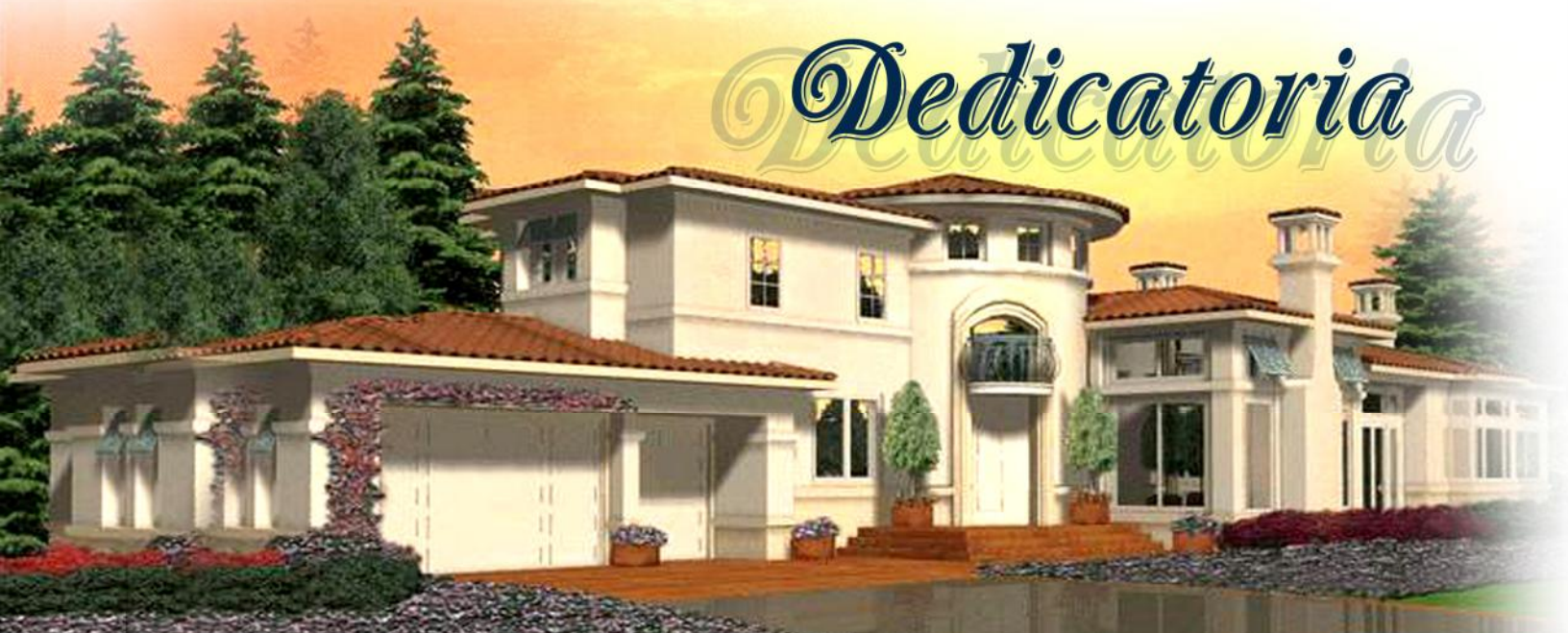




Toda azaña implica esmeros, sacrificios, sin sabores, y hasta incompresiones, ni duda cabe. Pero eso mismo hace a los triunfos más agradables, toda vez que vivir es luchar y vencer es realizarse, por cuanto se prueba lo antes improbable. El orgullo de las personas estriba en esto precisamente, en saber imponerse y demostrar lo que otros creyeron imposible.



Dedicatoria



Dedicatoria

✧ *A mi madre por ser mi inspiración, mi ejemplo, la guardiana fiel y seguidora leal de mis pasos, acciones y sobre todas las cosas por darme el apoyo en todos los segundos de su vida.*

✧ *A mis padrinos por ser alguien especial en mi vida.*

✧ *A mi abuela y mis tíos por ser un eslabón fundamental en mi guía y por enseñarme a creer siempre en el triunfo de la vitalidad eterna de los sentimientos.*

✧ *A Manuel Vazque por aportarme la confianza, el optimismo y mostrarme los caminos a transitar.*

✧ *A mi hermano Randy que es mi razón de ser y mi alegría.*

✧ *A todas esas personas especiales y esenciales con las que soy incondicional y merecen la dicha modesta de inspirarme esas dos extraordinarias fuerzas invencibles:*

El Amor y La Amistad.

...a mis primos, mis profesores y mis compañeros de estudio...

Agradecimientos



Agradecimiento

Largo y colmado de esfuerzos ha sido el camino transitado para llegar a la materialización de este añorado sueño, en el trayecto muchos han sido los inconvenientes pero verdaderamente aún más numerosas han sido las personas que han brindado su aporte de una forma u otra en toda esta carrera.

A todos ellos mi mas SINCERO AGRADECIMIENTO.

Hoy con la realización de este trabajo culmino esta decisiva etapa en mi vida, su materialización no habría sido posible sin la ayuda incondicional y oportuna de un grupo de personas que no queremos dejar de mencionar:

✧ Msc. Osmani Lugo Gonzáles por guiarme, y darme su apoyo y dedicación que me ha valido para la culminación del presente trabajo de diploma y mi desarrollo profesional.

✧ A Rodney por ayudarme en todo momento y mostrarme los pasos a seguir para la culminación de este trabajo de Diploma

✧ A Armando Montes de Oca por su valiosa ayuda en la confección de este documento.

✧ A todos mi compañeros de trabajo por sus aportes en la búsqueda y organización de la información.

✧ A Los Trabajadores de DATIS en especial a su directora Idania, por el tiempo y dedicación en la conformación del SISTEMA AUTOMATIZADO SOBRE CMI.

✧ A todos los trabajadores del complejo Villa La Granjita -Hostal Mascotte en especial a :

- Al Departamento de Comercial y Calidad.*
- Al gerente del Hostal Mascotte y sus trabajadores.*
- Al Departamento de Personal.*

Pensamiento



(...) Hoy y mañana hay que preparar a los cuadros para que en el futuro estén listos para tomar en sus manos toda la gran tarea tecnológica posterior y de la automatización cada vez más grande de toda la producción:

*La liberación del hombre por medio de la máquina.
(...)*

Ernesto Che Guevara



Resumen



Resumen

Partiendo de la problemática existente del Complejo Hotelero Villa La Granjita - Hostal Mascotte de no existir una herramienta para traducir y poner en práctica la estrategia de acuerdo con las condiciones actuales del Hotel, con una óptica integral, descentralizada y participativa se procede a hacer una investigación del marco teórico relacionado con el Cuadro de Mando Integral y su influencia en la estrategia a nivel mundial y nacional, resultando interés de esta investigación la aplicación de este renovador modelo considerado un instrumento que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna, considerándose factible integrarlo al Sistema de Dirección del Complejo Hotelero, lo cual constituye el principal aporte del trabajo.

En tal sentido se hizo necesario realizar una investigación de las características del Hotel y especialmente de sus mecanismos de dirección, a través de los métodos de encuestas, entrevistas y la implementación de un procedimiento para determinar los indicadores del Cuadro de Mando Integral que se define como completamente íntegro con la implementación de un Sistema Automatizado para almacenar, informar y evaluar de forma rápida y con fluidez la información de los indicadores y el CMI en general. Este novedoso Sistema construido con avanzadas herramientas informáticas que permiten al software lograr la seguridad, interactividad y dinamismo en el manejo requerido de los datos, ofrece a los cuadros optar por la tecnología de la automatización en aras de mejorar los procesos que dan vida al Hotel y perfeccionar el estilo de trabajo y dirección en el mismo, reflejándose la validez de la propuesta y su aplicación.

Summary



Summary

Leaving of the existent problem of the Hotel Complex Villa The Farm - Inn Mascotte of not existing a tool to translate and to put into practice the agreement strategy with the current conditions of the Hotel, with an integral, decentralized optics and participativa you proceeds to make an investigation of the theoretical mark related with the Square of Integral Control and their influence in the strategy at world and national level, being interest of this investigation this renovating considered model's application an instrument that for their validity their own place has been won inside the best techniques and tools of the modern administration, being considered feasible to integrate it to the System of Address of the Hotel Complex, that which constitutes the main contribution of the work.

In such a sense it became necessary to carry out an investigation of the characteristics of the Hotel and especially of their address mechanisms, through the methods of surveys, interviews and the implementation of a procedure to determine the indicators of the Square of Integral Control that he/she is defined as totally entire with the implementation of an Automated System to store, to inform and to evaluate in a quick way and with fluency the information of the indicators and the IMC in general. This novel built System with advanced computer tools that allow to the software to achieve the security, interactividad and dynamism in the required handling of the data, offers to the squares to opt for the technology of the automation for the sake of to improve the processes that give life to the Hotel and to perfect the work style and address in the same one, being reflected the validity of the proposal and its application.

Indice



Índice:

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I “FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CMI. SUS ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN”	5
1.1- EVOLUCIÓN EN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL	5
1.2- CONSIDERACIONES ACERCA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.	7
1.3- ACERCAMIENTO DEL PROBLEMA EN CUBA	9
1.4- NECESIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL	11
1.5- ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	13
1.6- HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTIÓN	16
1.7- PERSPECTIVAS DEL CMI.	21
1.7.1- <i>Perspectiva Clientes</i>	22
1.7.2- <i>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</i>	23
1.7.3- <i>Perspectiva Procesos Internos</i>	23
1.7.4- <i>Perspectiva Económica Financiera</i>	24
1.8- INTERACCION ENTRE LAS PERSPECTIVAS DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS. PILARES DE UN CMI	25
1.9- CAPITAL INTELECTUAL	27
1.9.1- <i>El círculo virtuoso del controls</i>	27
1.9.2- <i>Como medir el Capital Intelectual</i>	23
1.10- ESPECIFICACIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	29
1.11- LOS LÍDERES Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	31
1.12- POTENCIALES PROBLEMAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	32
1.13- LA INFORMÁTICA COMO INSTRUMENTO BÁSICO EN LA CREACIÓN DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO PARA EL CMI	33
1.14- CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO	36
CAPÍTULO II “CARACTERIZACIÓN DE LOS SECTORES HOTELEROS Y DIAGNOSTICO DEL HOTEL VILLA LA GRANJITA-HOSTAL MASCOTTE ”.	37
2.1-CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR HOTELERO.	37
2.1.1- <i>Áreas Operacionales del Sector Hotelero</i>	40
2.1.2- <i>Áreas Funcionales del Sector Hotelero</i>	48
2.2-CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL VILLA LA GRANJITA-HOSTAL MASCOTTE.	52
2.2.1- <i>Trayectoria de Villa La Granjita</i>	52
2.2.2- <i>Proyección a largo plazo</i>	53
2.2.3- <i>Misión y Visión del Hotel Villa La Granjita</i>	55
2.2.4- <i>Objetivos estratégicos de la Villa</i>	56
2.3-PROCEDIMIENTO APLICADO PARA EL DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE DIRECCION REQUERIDO EN EL DESARROLLO DEL CMI DEL HOTEL VILLA LA GRANJITA	57
2.4-PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACION DE LOS INDICADORES DEL CMI.	66
2.5-FUNDAMENTACION DEL SISTEMA AUTOMATIZADO DEL CMI.	74
2.6-APLICACIÓN INFORMÁTICA ESCOGIDA PARA LA CREACION DEL SOFTWARE.....	74
2.7-DESCRIPCION DE LAS APLICACIONES UTILIZADAS EN EL SISTEMA.....	75
2.8-ESTRATEGIA DEL DISEÑO	79
2.9-CONCLUSION PARCIAL DEL CAPITULO	80
CAPÍTULO III “APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CMI EN EL HOTEL VILLA LA GRANJITA CON LA CREACION DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO.	82
3.1-APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CMI EN EL HOTEL VILLA LA GRANJITA.	82
3.2-APLICACIÓN DEL SISTEMA AUTOMATIZADO.....	99
3.2.1- <i>Instalación y Funcionamiento</i>	99
3.2.2- <i>Páginas del Sitio</i>	101
3.3-VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL HOTEL VILLA LA GRANJITA.....	102

3.4 -CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO.....	104
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	106

Introducción



Introducción:

En mundo actual es un mundo globalizado marcado por las políticas imperialistas de algunos países desarrollados. Por lo que las organizaciones están afectadas por cambios acelerados que tienen diversos efectos en las mismas y en su estrategia organizativa. Los adelantos tecnológicos marcarán el futuro de la sociedad, y como es lógico, de los cambios en las relaciones comerciales, relaciones de producción y relaciones empresariales hoteleras. En este siglo, la informática, como motor impulsor de estos adelantos, será la encargada de llevar hacia delante, una sociedad en donde la intervención del hombre en sus procesos diarios o de trabajos, estará reducida a darle estricto cumplimiento a las funciones generales de Dirección como son: Planificar, Organizar, Ejecutar y Controlar los procesos productivos y directivos.

Dentro del entorno económico actual y los dinámicos cambios tecnológicos y culturales, las empresas se ven en la obligación de mejorar sus procesos día a día partiendo que es la empresa el eslabón fundamental de la economía para afianzar su competitividad, satisfaciendo de la mejor forma a los usuarios con sus productos y servicios, y además hacer un uso más eficiente de los recursos.

Sin embargo, los 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.

Por lo antes expuesto, es necesario para monitorear el buen funcionamiento y capacidad de los procesos, como así también sus continuos niveles de mejora, contar con un **Cuadro de Mando Integral** que permita no solo hacer conocer los planes estratégicos y operativos a los diversos niveles de la organización y

etapas de los procesos, sino que además permita informarse a los diversos niveles acerca de lo que esta ocurriendo en el lugar de trabajo.

Existe una estrategia diseñada, la cual presenta insuficiencias en su implementación, producto de la no existencia de instalación de los Escandallos (concepto) en el sistema actual, además de la implantación de esta herramienta hay que realizar un procedimiento integral del Sistema de Costo (como tributa y cual es la responsabilidad de cada mando lo cual no esta escrito), duplicidad de información que ocasiona sobre carga, un marcado Carácter Retroactivo en los análisis de los resultados en la gestión tanto de cada punto de venta como el índice de costo gastronómico (indicador que evalúa la gestión de la actividad de alimentos y bebidas del Hotel y del área de compra, en la misma se involucra casi el 70% del personal de la instalación).

No implantación de una herramienta para traducir y poner en práctica la estrategia de acuerdo con las condiciones actuales de Villa La Granjita, con una óptica integral descentralizada que facilitan la coherencia y convergencia de objetivos e indicadores en diferentes perspectivas, contribuye el problema de investigación a abordar en el presente trabajo.

El Objetivo General es formular la estrategia para el Cuadro de Mando Integral como herramienta de implementación y control en el Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte; para facilitar la coherencia y convergencia de objetivos e indicadores en diferentes perspectivas evaluándolo a través de un sistema informático permitiéndole a la dirección recibir la información de forma rápida y concisa con una óptica integral, descentralizada y participativa.

Los Objetivos Específicos son:

- ✎ Elaborar el marco teórico o referencial sobre la base del Cuadro de Mando Integral y diagnosticar su evolución e implicación en la gestión

empresarial que conduzcan al fundamento teórico de la propuesta de solución al problema planteado.

- ✎ Diagnosticar las principales insuficiencias que han estado presente en la puesta en práctica de las estrategias, en especial de aquellas que influyen directamente en el funcionamiento y correspondencia entre la estrategia y los indicadores de gestión.
- ✎ Caracterizar la situación actual de la organización del Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte, diseñar un modelo de dirección estratégica de acuerdo con las especificidades de esta complejo hotelero.
- ✎ Proponer acciones que permitan la retroalimentación sistemática y valorar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y validar en la práctica general el procedimiento propuesto.

La aplicación de la herramienta para el control estratégico, le permite a la dirección de la Villa, centrarse en el análisis integral de los indicadores económicos, para el cumplimiento de las áreas, de manera que contribuya al desarrollo del control en factores clave de éxito.

Se trata entonces de adoptar una perspectiva global que equilibre los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los indicadores monetarios con los no monetarios y los datos provisionales con los datos históricos.

A modo de síntesis genérica, el CMI se basa en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los trabajadores, éstos serán el motor de la mejora de los procesos. Esta mejora redundará en mejores resultados, lo que ha de repercutir en clientes más satisfechos, influyendo en la calidad de los servicios prestados a ellos y en consecuencia una mayor visibilidad y rentabilidad en la entidad en cuestión.

El valor metodológico está dado por la elaboración de un **procedimiento para la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las condiciones específicas de Villa La Granjita**, el cual puede ser aplicado a otro sector turístico del país a partir de la experiencia que se tenga y lo que pueda aportar a los demás.

Desde el punto de vista práctico, contribuye a resolver un problema existente en la actualidad en la Villa, reflejado en la inexistencia de coherencias entre los objetivos y los indicadores del costo para la oportuna toma de decisiones en cada uno de los puntos de ventas de la Organización.

Socialmente, contribuye a incrementar el grado de descentralización y autoridad por los resultados en la organización, a la vez, que propicia la evaluación del desempeño tomando como base los resultados de la gestión en cada área y la división en general.

Como hipótesis de investigación se plantea:

El diseño del Cuadro de Mando Integral adecuado a las condiciones de la Villa, contribuirá a un mejoramiento de la coherencia y convergencia entre objetivos e indicadores en diferentes perspectivas y que propicie un mejoramiento en los resultados para la eficiente fluidez de la información.

Esta hipótesis quedará validada si:

Se alcanza coherencia entre los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral en la Villa de un Sistema Automatizado.

Se logra convergencia entre los diferentes niveles de la organización en torno a la visión del futuro del complejo Hotelero.

Se muestra pertinencia económica a partir de la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Se contribuye al incremento de la implicación y participación de trabajadores en la gestión, la unidad y con ello en la toma de decisión colectiva buscando una mayor eficiencia en la gestión.

Capítulo 1



CAPÍTULO I. FUNDAMENTACION TEÓRICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN.

En este análisis se plasman los criterios de los diferentes autores que desde posiciones disímiles han abordado el tema del Cuadro de Mando Integral como herramienta de desempeño estratégico, se evalúa la importancia y actualidad de dichos criterios y se adoptan posiciones ajustadas al entorno empresarial cubano. Además permite acumular los conocimientos necesarios para tener una visión integral del objeto de estudio y poder valorar con más exactitud la fortaleza y consistencia de la hipótesis planteada.

1.1- Evolución en la dirección empresarial.

Los antecedentes y el renacimiento de la teoría de la dirección comienzan desde los tiempos de la prehistoria. Aún las tribus más simples de cazadores y recolectores reconocían y obedecían a un líder o a un grupo responsable de tomar decisiones y del bienestar de esos grupos. A medida que las sociedades crecieron y se hicieron más complejas, fue más notoria la necesidad de contar con directores; esto llevó a los académicos de aquella época a ponderar la naturaleza de la administración en forma intuitiva. Estos antecedentes aparecen formando parte de la propia historia del hombre. En la antigua Mesopotamia y el antiguo Egipto, en el Imperio Romano, en la China imperial en los imperios Inca y Azteca, en la Iglesia, en el Ejército, en el surgimiento de los propios estados, se encuentra la dirección como elemento integrado y como modo de conducir el grupo social hacia determinados fines. Allí encontramos ejemplos de división del trabajo, de definiciones entre autoridad y responsabilidad, de mecanismos de control, de formación y desarrollo de cuadros etc. (Carnota, 1990).

Posiblemente los antecedentes más antiguos de la dirección deban buscarse en el surgimiento y desarrollo del estado, que como se conoce es una consecuencia del proceso de desarrollo de las fuerzas productivas, de la

descomposición de la sociedad primitiva, del surgimiento de la propiedad privada y de la aparición de las clases.

La necesidad de crear instrumentos de represión clasistas que permitieran garantizar el poder de una clase sobre otra, hizo del estado una fuente de problemas económicos, políticos, sociales, militares y religiosos cuya solución implicó e implica aún establecer jerarquías, procedimientos, niveles de decisión, delegación de autoridad, presupuestos, sistemas de información y comunicación y numerosos elementos más que están en la base de lo que fue después la administración moderna.

Hace unos doscientos años se produce el acontecimiento de la revolución industrial, la cual ocasionó un cambio súbito en la forma en que se llevaba a cabo la producción hasta esos momentos, pues los cambios sustanciales en la tecnología de la producción de vinieron transformaciones profundas a escala de la sociedad, todo lo cual debía encontrar una respuesta en el campo de la dirección. Respuesta que fue progresiva pero lenta, por lo que es hasta principios del Siglo XX que surgen los primeros elementos de la administración científica (Stogner, 1991).

En las condiciones actuales, la dirección ha alcanzado dimensiones de disciplina científica y es capaz de dar respuesta a la conducción de instituciones sumamente complejas, tanto en extensión como en contenido de la misión. Este desarrollo acelerado de las escuelas contemporáneas es un resultado de la llamada revolución científico técnica, la cual es también un factor de desarrollo para la propia disciplina de la dirección.

El proceso de dirección se ejerce a todos los niveles estructurales de la humanidad en cada una de las esferas de la vida social o sea existen diferentes tipos de dirección atendiendo a los objetivos que se persigan (políticos, religiosos, económicos, y otros) o atendiendo al nivel geopolítico (dirección de

naciones unidas, dirección de un país, dirección de una provincia, etc.). También existen direcciones en el ámbito de un ministerio, una rama y de una empresa.

En este caso se desarrollará el estudio sobre la dirección empresarial y para ello analizaremos las estructuras, funciones y enfoques que según la bibliografía clásica y contemporánea existe.

1.2-Consideraciones acerca de la implementación de la estrategia empresarial.

No es hasta el año 1962, en que Chandler escribe su libro *Strategy and Structure*, que se comienza a dar prioridad al tema de la dirección estratégica en la empresa. A partir de ese momento y hasta los días de hoy la gestión estratégica, se ha convertido en el centro de la atención de la alta dirección como la vía para buscar la orientación de la empresa en su conjunto y a largo plazo, en un entorno dinámico y agresivo.

Inicialmente Mintzberg (1992) reconoce que puede existir una primera clasificación de las estrategias, atendiendo al fin con el que se utilizan en la organización, el cual ha denominado las 5 p:

- ✚ Estrategia como plan: la estrategia es un plan, aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir como se conciben las intenciones en el cerebro humano y que significan en realidad las mismas. Las estrategias como planes incluyen la elaboración de las acciones a aplicar de una manera consciente y con un propósito determinado.
- ✚ Estrategia como pauta de acción: En este caso se utiliza una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor, constituyendo la verdadera estrategia, la amenaza y no la pauta de acción. La estrategia lleva al plano de la competencia directa, en el que las amenazas, los artificios y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas.
- ✚ Estrategia como patrón: La estrategia permite a los líderes saber como intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así

encauzarlas en curso de acción predeterminados, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización.

- ✚ Estrategia como posición: Es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos suelen llamar “medio ambiente o entorno”. La estrategia es la fuerza mediadora o acoplamiento entre la organización y el medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y externo. La estrategia como posición considera las organizaciones en su entorno competitivo, diagnosticarlo y decidir acciones para evitar o vencer la competencia.
- ✚ Estrategia como perspectiva: Como perspectiva la estrategia plantea cuestionamiento en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo. En este caso la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

Años después y con la publicación de su libro Safari a la Estrategia, Mintzberg, finalmente, agrupa la tipología de estrategias en dos grupos: Prescriptiva y la Descriptiva, en función de los objetivos, la implicación en la gestión de la organización y el resultado final que se origina como resultado de su aplicación.

En nuestro país, específicamente la introducción de la Dirección Estratégica comienza en el año 1998, una vez finalizada la primera etapa de aplicación de la Dirección por Objetivos. A los efectos de esta orientación todas las empresas cubanas emplean Dirección Estratégica por Objetivos con enfoque de valores y plena participación como el sistema de dirección fundamental. Sin embargo, a partir del estudio de su aplicación se pueden señalar entre las principales insuficiencias de este proceso, la ausencia 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 de la empresa a metas operativas.

Por tal razón, se limita la perspectiva a largo plazo de la estrategia y no se trabaja en el desarrollo y reforzamiento de las ventajas competitivas de la organización, además se ha mantenido la tendencia de emplear los tradicionales instrumentos de control, que en muchas ocasiones no brindan toda la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas (Machado Noa, 2003). Por tal razón, es que hoy en día son necesarios nuevos instrumentos de control de gestión que contribuyan a alcanzar esas medidas integrales y polifacéticas dentro de la organización. Estos sobrepasan las barreras del marco económico financiero para integrarse a la gestión de la organización en la actualidad, correspondiéndole al Cuadro de Mando Integral, un lugar cimero en este proceso. Los procesos típicos de definición de la estrategia se pueden ver en el **(Anexo-1)**.

1.3- Acercamiento al problema en Cuba.

Cuba no posee muchos recursos materiales, el petróleo cubano es pesado y aunque los últimos años se ha tratado de aumentar su extracción para no depender de proveedores externos y de la volatilidad de sus precios, no es menos cierto que hasta ahora no constituye un recurso en volumen tan significativo que se pueda exportar. Las reservas de laterita, si tienen una gran importancia pero no se dispone de tecnología para su utilización integral. Así se pudiera seguir hablando de otros recursos que para otros países constituyen importantes ingresos en divisa por su exportación. Y entonces ¿cuál sería el principal recurso con que Cuba cuenta para su desarrollo futuro? Muchas personas concuerdan, y entre ellos algunos gurus del management y de la competitividad, que el principal recurso lo constituye sus recursos humanos; recurso con el que Cuba cuenta ampliamente.

Esta verdad compartida aún no rinde todo el potencial que posee. Haciendo abstracción de la situación económica del país, utilizando el principio económico de *seteris paribus*, existen mayores posibilidades de obtención de resultados superiores si de una correcta dirección de estos recursos se puede

hablar. Es por esto que buscar la manera de mejorar el uso de estos recursos se ha convertido en una cuestión estratégica para el país, como única solución sostenible de desarrollo.

Para lograr el desarrollo necesario que en esta esfera se requiere, es necesario dejar de concebir a los trabajadores como una mera parte de la empresa. De nada sirve cambiar los conceptos que a ellos se refieren (personal, recursos humanos, clientes internos, capital intelectual), si no van aparejados a un cambio real en nuestra concepción de los mismos. Por eso es primordial cambiar los métodos de medir el aporte que las personas hacen al resultado de la empresa, como primer paso para demostrar el valor que los trabajadores añaden a su trabajo y al valor de la empresa.

La mayoría de las organizaciones están inquietas... los mercados y los competidores cambian, la competitividad es cada vez mayor, en algunos casos los resultados empeoran sin tener muy claro si es debido a problemas estructurales o coyunturales... Ante esta situación, las organizaciones están en un momento de búsqueda de soluciones. La estrategia y el uso del Cuadro de Mando Integral pueden ayudarnos en estos momentos.

Así, en trabajos de consultoría se han encontrado sectores o empresas que tradicionalmente vienen de tener grandes márgenes debido a la innovación de producto/negocio o a la falta de competidores y que actualmente nos dicen: **"cada vez tenemos menos margen. Los competidores son más agresivos y tenemos que sacrificar el margen a menudo".**

Realmente lo que nos encontramos en la práctica es que a los directivos de las organizaciones habitualmente les cuesta identificar sus puntos fuertes y débiles porque muchas veces es difícil analizar la situación cuando se está inmerso en ella.

Es difícil llegar a la conclusión de que una empresa que ha obtenido grandes resultados durante 30 años tiene que cambiar de manera radical. Es muy difícil

para los directivos y propietarios llegar a esa conclusión... Pero en muchas ocasiones nos encontramos ante el difícil dilema de "cambiar o morir".

Más allá de grandes teorías sobre la definición de la estrategia, es evidente que lo primero que se debe tener claro es qué es y para qué sirve la estrategia. La estrategia consiste en hacer un **profundo análisis tanto de nuestra organización como del entorno para definir un plan de acción que nos lleve a mejorar nuestra posición sobre los competidores** en el medio-largo plazo. La estrategia es elegir un camino.

En muchas ocasiones nos encontramos con organizaciones que definen estrategias "continuistas", es decir, suponer que los clientes y competidores no cambian y por tanto que la estrategia va a ser en la misma línea que la de los últimos 30 años. Hay una gran resistencia al cambio y esta solución no suele ser buena: lo que funcionaba hace 30 años no suele funcionar actualmente.

Es muy importante destacar que la estrategia no debe ser "proyectar" cifras a lo largo de x años sino que hemos de tener muy en cuenta que **una estrategia que no nos lleva a tener ventajas competitivas es una estrategia inútil** y nos llevará directamente a la competición por precios disminuyendo el margen de beneficio día tras día y acaba siendo un cáncer para la empresa.

A efectos prácticos, en el proceso anteriormente descrito de dirección estratégica encontramos cuatro potenciales puntos débiles:

1.- Habitualmente encontramos grandes problemas en los diagnósticos iniciales. En muchas ocasiones, los directivos son demasiado "optimistas" por lo que se suele tender a planes continuistas y no se ven necesarios planes de acción "radicales".

2.- Que la estrategia sea definida a nivel de alta dirección y no se comunique a toda la organización.

3.- Que la estrategia no se consiga ejecutar debido a que no exista claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo.

4.- Que la estrategia sea "estática" y que no sea revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere.

Cada una de estas situaciones tiene una línea de solución distinta. En el primero de los casos, se debe promover una cultura en la organización abierta a la crítica constructiva y en la que todas las personas puedan aportar a la estrategia de la compañía y que sus visiones sean valoradas.

Para solucionar el segundo, tercer y cuarto problemas contamos con la herramienta llamada Cuadro de Mando Integral.

1.4- Necesidad de las herramientas de control.

El establecimiento de objetivos, es esencial para el control eficaz. De hecho, los objetivos se convierten en los estándares en comparación con los cuales se controla el desempeño. Con el fin de facilitar la medición los objetivos deberían estipular al menos la cantidad (cuanto) de los resultados o una situación deseada y el momento en que el desempeño debiera lograrse. En muchos casos, la calidad (que tan bien) del desempeño es vital de ser posibles los estándares también deberían indicar los costos necesarios para lograrlos. Esto ilustra el hecho de que cualquier cosa que se haga se hace a un costo. Después de establecer los estándares se realiza el trabajo en sí.

Es importante que la situación organizacional permita utilizar los potenciales del personal al crear un ambiente en el cual la gente pueda contribuir a los propósitos de la empresa.

Periódicamente el desempeño se mide comparándolo con estándares preestablecidos. Si estos estándares son exactos, y si están estipulados en términos medibles, como se recomendó en las reglas para determinar los objetivos, la medición es relativamente fácil. Aunque el desempeño se revisa de modo formal en momentos determinados, el proceso de control implica en verdad un control continuo del desempeño. Nadie espera la fecha de la revisión si es obvio que se necesitan acciones correctivas

Existen muchos métodos de control como es la elaboración de presupuestos, las auditorías internas, el control visual, etc. (Brucker, 1992).

Los sistemas de control dependen principalmente de la retroalimentación. El tiempo transcurrido entre la detección de una desviación puede ser costoso. El sistema ideal sería aquel que identificara desviaciones antes de que estas se convirtieran en grandes problemas esta fue la razón por la que Koontz, Bradspies, Sipper y Ballou sugieren lo que ellos denominan "control de alimentación hacia delante" la esencia de este enfoque se ilustra en el ejemplo "de que no hay que esperar hasta que a la empresa se le agote el efectivo antes de encontrar recursos para reabastecer el efectivo necesario". En resumen el control dirigido a futuro es algo más que una técnica específica o que un enfoque específico, es una orientación basada en la idea que es mejor prevenir que remediar (Weihrich, 1995).

Aunque el CMI ha generado gran expectativa desde su surgimiento por la posibilidad que ofrece de dar seguimiento a las estrategias, su flexibilidad ante las situaciones que puedan surgir y que no hayan estado contempladas en su realización y la adaptabilidad a todo tipo de organizaciones; en muchas ocasiones no se logra explotar sus posibilidades más que como un sistema de control por indicadores.

El objetivo del uso de un CMI no es solamente establecer un indicador y un criterio de medida para cada uno de los objetivos que hayan sido definidos en la estrategia. El principal sentido es establecer la red de indicadores que mejor puedan reflejar el valor real de la organización, incluyendo el de su capital intelectual y que permita la toma de decisiones empresariales basadas en criterios más integrales que los financieros y contables.

1.5 Antecedentes y evolución del cuadro de mando integral.

La administración surge como ciencia a principio del siglo pasado y desde su inicio está marcada por una gran preocupación de los administradores por el control en las empresas. Muchos han sido los criterios de los teóricos de la administración sobre lo que esta es, su objetivo y sus funciones, pero ninguna

de las teorías ha pasado por alto la importancia del control empresarial, aunque los diferentes conceptos que de él se han desarrollado han estado muy vinculados a las concepciones sobre las empresas y el papel de sus administradores en el momento en que han desarrollado sus teorías.

Aunque son evidentes los aportes de las corrientes administrativas al control de gestión, el desarrollo de este término no ha ido aparejado al gran desarrollo que ha tenido en las últimas décadas la ciencia administrativa, siendo así que Kaplan y Johnson, (1987) plantean que ***“el control de gestión tradicional detuvo su desarrollo en 1925, momento en el cual todos los procedimientos contables, aún en uso ya existían: presupuestos, costos estándar, el modelo Du Pont, ect.”***

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas en la actualidad, se evidencia una mayor preocupación por la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa aumenta a medida que estas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas que le son impuestas, exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, con el cual concluyen una investigación que llevaban realizando durante años.

Aunque el CMI de Kaplan y Norton, es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la

administración moderna, es importante reconocer que el camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo.

El CMI hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuáles son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse.

Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su CMI, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años. De esta manera el CMI proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo esto, que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

En los últimos tiempos, a la par del desarrollo de los procesos estratégicos y la elevación de la importancia de la estrategia para el éxito de las organizaciones, se ha incrementado el interés por el desarrollo y aplicación de los Sistemas de Control Estratégico.

En el caso específico de Cuba, el establecimiento, como política de Estado, de la elaboración de la Dirección Estratégica en todas las entidades que componen el sistema estatal cubano desde el año 1997 ha generado la

necesidad del desarrollo del sistema de control para lograr que los objetivos estratégicos y los indicadores para su medición sean cumplidos con la participación consciente de los actores involucrados en este proceso.

Uno de los instrumentos que más se ha desarrollado y aplicado en los últimos años en todo el mundo es el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, como Sistema de Gestión Estratégica.

Se considera como el antecedente del Cuadro de Mando Integral, al "Tableau de Bord", que por los años sesenta se utilizó en Francia. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa.

Para Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute de EE.UU., el CMI es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, par alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".

Para el Ing. Antonio Dávila de la U. de Navarra, "la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años es que se cimienta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio".

El CMI también recoge la idea de utilizar indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten el seguimiento de la estrategia de una empresa, Como aspecto novedoso tiene la forma en la que se seleccionan los indicadores, que le imprime efectos importantes en el uso de la herramienta. El CMI, en la actualidad no está expresado en ningún lugar de manera única, aspecto que

evidencia la flexibilidad y adaptabilidad de los mismos a las condiciones propias de la organización y a que se reconozca en la literatura actual la importancia de los mismos por dos razones fundamentales: en primer lugar, el hecho de ampliar sus indicadores hasta alcanzar la empresa en su conjunto donde la satisfacción al cliente, la innovación tienen tanta importancia como los resultados económicos de la organización y la segunda por exceder el tradicional marco económico financiero (Machado Noa, 2003).

De esta manera Arellano (1999) señala que la aplicación del Cuadro de Mando Integral no esta 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 Cuadro de Mando Integral cumple las siguientes funciones dentro del Control de Gestión según(Machado 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.

1.6- Herramientas del Control de Gestión.

La aplicación de la estrategia requiere que todos los trabajadores, así como todas las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a ella. De ahí que las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella. Las organizaciones

basadas en la estrategia utilizan el Cuadro de Mando Integral para colocar a ésta en el centro de sus procesos de gestión.

El BALANCED SCORECARD (BSC) o Cuadro de Mando Integral, en lo adelante CMI, fue desarrollado en 1992 por Kaplan y Norton. Surgió, inicialmente, como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo evolucionó hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégica. El seguimiento de los indicadores se suele realizar a través de una herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral que agloba o abarca lo particular y lo dialéctico en el proceso directivo.

El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la organización. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, basándose en cuatro perspectivas básicas (múltiples dimensiones que se plantean para analizar el desempeño del negocio). Estas perspectivas fueron diseñadas por Kaplan y Norton, ellas son:

1. Perspectiva Financiera: la estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
2. Perspectiva de Cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación.
3. Perspectiva de Procesos Internos: las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

El CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo

su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.

Además de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo mediante las acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.

El Cuadro de Mando Integral garantiza el cumplimiento de la visión de la organización, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos. Se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa la estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

El Cuadro de Mando Integral hace posible el aprendizaje estratégico; una vez probadas las hipótesis de las estrategias es fácil conocer como llevar a la organización a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si, por ejemplo, algún factor externo cambia, le permitirá ser pro-activo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Ricardo Martínez Rivadeneira (2001:12) plantea que el Cuadro de Mando Integral es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto. **(Ver características del CMI en el Anexo 2)**

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el instrumental que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo.

Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Esta herramienta se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones **CAUSA-EFECTO**. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. Se debe indicar que estos objetivos constituirán el efecto de la forma de actuar con los **CLIENTES** y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los **PROCESOS INTERNOS** por lo que en todo momento hay un enfoque sistémico e interrelación constante.

Por último, el Cuadro de Mando Integral plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una **FORMACIÓN-APRENDIZAJE y CRECIMIENTO** continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta herramienta.

Se habla de un Sistema de Gestión Estratégica, más aún "de Implementación estratégica" útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton (2001:73), las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- ✘ Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- ✘ Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- ✘ Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- ✘ Aumento de la retroalimentación y de la formación estratégica.

La bibliografía consultada sobre el CMI evidenció la existencia de un conjunto de elementos comunes en cualquier proceso de aplicación de esta herramienta para el control de gestión. Estos elementos estarán en correspondencia con la naturaleza de la organización, en la cual se aplica la herramienta y la estrategia de la misma. Los elementos comunes son:

- ✚ La revisión del plan estratégico.
- ✚ El estudio de los procesos.
- ✚ El diseño del mapa estratégico.
- ✚ La determinación y diseño de los indicadores
- ✚ La formulación de proyectos estratégicos, entre otros.

Es significativo reconocer que el mapa estratégico es el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral porque ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que está vinculado con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Éstas están ordenadas siguiendo el criterio de causa – efecto y representan los factores clave de éxito para la entidad.

El poder del Cuadro de Mando aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión estratégica:

1. Es posible unir en un solo informe de gestión muchos elementos aparentemente diferentes que componen una organización: cómo orientarse al cliente, ¿cómo reducir el tiempo de respuesta?, ¿cómo mejorar la calidad?, enfatizar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y manejar el largo plazo.
2. El sistema es una protección contra la sub-optimización, al forzar a los directivos a considerar todas las medidas operativas importantes como un conjunto, permite saber si puede alcanzarse una mejora en un área, arriesgando otra. Las medidas de satisfacción al cliente, de desempeño comercial, de innovación y de mejora derivan de la visión particular del mundo de la organización y su perspectiva de los factores de éxito clave.

- ✎ Un buen Sistema de Gestión Estratégica, explica Kaplan, (2001:73) debe incorporar los siguientes elementos;
- ✎ Misión, visión y valores: su aplicación comienza con la definición de la misión visión y valores de la organización. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.
- ✎ Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos: las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.
- ✎ Indicadores y sus metas: son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.
- ✎ Iniciativas estratégicas: los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- ✎ Recursos: los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.
- ✎ Responsables: cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.
- ✎ Evaluación subjetiva: es necesario establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición.

1.7- Perspectivas del CMI.

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 incluye cuatro perspectivas esenciales.

El CMI se sustenta en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias.

Los 4 ejes o perspectivas fundamentales de la estrategia empresarial

- ✧ **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 (Fig. 1.).

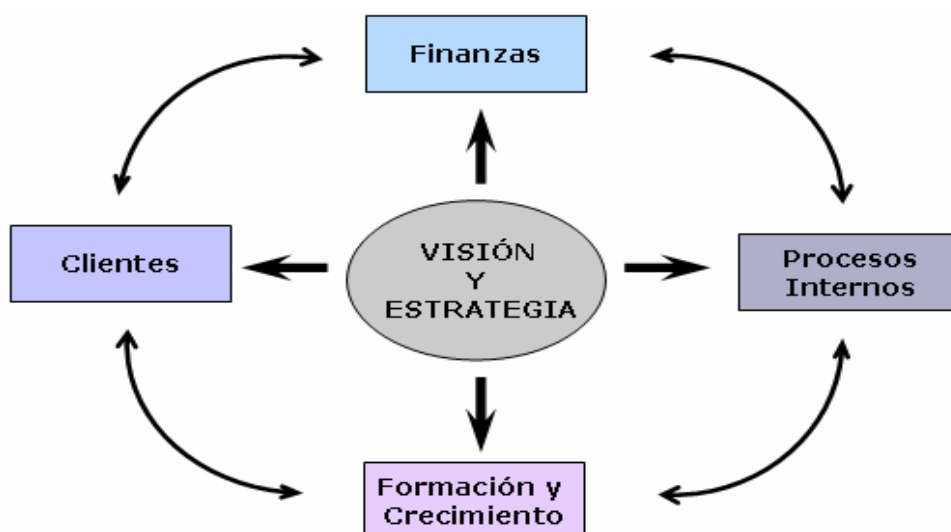


Fig.

.1.1. Perspectivas de un Cuadro de Mando Integral.

1.7.1- Perspectiva Cliente.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos o servicios que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

1.7.2- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Esta perspectiva, es el motor impulsor de las demás perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados

satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

1.7.3- Perspectiva Proceso Interno.

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

Como plantea Lorino (1993), "...el producto es un proceso: cristaliza en el saber detectado por la empresa en un encadenamiento concepción-realización." La satisfacción de los clientes por tanto descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

1.7.4- Perspectiva Económica Financiera.

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo

servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

1.8-Interacción entre las perspectivas de los indicadores estratégicos. Pilares de un CMI.

Para la elaboración de un CMI coherente es importante desplegar la estrategia mostrando las cadenas causales que nos ayudarán a lograr los objetivos que nos hemos propuesto. De esta manera la concepción del CMI parte del análisis de la estrategia de la empresa y de las relaciones causa/efecto de cada paso que de la empresa para obtener los resultados estratégicos deseados.

El valor fundamental del mapa estratégico es que servirá para que la empresa pueda ver su estrategia de forma integrada y sistemática donde toda acción tiene una causa y resultado.

Otro de los elementos nucleares de cualquier estrategia y por tanto de cualquier CMI es la proposición de valor al cliente. Para la proposición de valor Kaplan y Norton, retoman en esencia la cadena de valor desarrollada por Michael Porter.

Ambos autores coinciden en que el valor que el cliente recibe y por el que paga, es un conjunto de procesos que da como resultado el valor percibido. Pero para desarrollar este conjunto de procesos, el mismo debe estar estrechamente relacionado con las necesidades de los clientes a los que la empresa se enfoca, el conocimiento sobre los procesos que mejor domina la empresa y que más los clientes valoran, entre otros.

Como el CMI es una herramienta para medir la estrategia, este necesariamente debe presentar la flexibilidad que la estrategia requiere. Por esto todos los cambios que sean necesarios, propiciados por los cambios del entorno o cambios de la estrategia, deberán solucionarse continuamente. Sin una visión del CMI como una herramienta de gran flexibilidad, este no pasaría de ser un instrumento rígido como otros instrumentos de control, y no ofrecería a la empresa ninguna posibilidad de adaptación de su sistema de control a las nuevas exigencias que puedan surgir.

La idea del CMI es sencilla y transparente, como toda buena idea. Reconoce que la finalidad de la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.

En pocas palabras, el CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

El reconocimiento explícito de esta cadena causativa, tan simple en sí misma, y la fijación de una serie de objetivos para cada uno de los niveles es lo que da lugar a una estrategia empresarial definida. A partir de aquí, Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el Cuadro de Mando Integral.

La diferencia entre un CMI y uno convencional es la relación causa -efecto entre los indicadores que lo componen, ya que está orientada al beneficio, único criterio de éxito empresarial. De esta forma pasa a convertirse en poderosa arma de control de la eficacia empresarial. El CMI ya no es simplemente una acumulación de indicadores o ratios más o menos inconexos entre sí, sino que cada medición de la actividad es escogida porque refleja un aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección de la empresa y porque mide un aspecto concreto de la cadena causativa indicada.

1.9-Capital Intelectual de la Empresa

Otra característica importante del CMI es que permite medir aspectos intangibles en el activo de la empresa, tales como su capacidad de proyección, proponiendo indicadores que reflejen el grado de formación y capacidad de aprendizaje de los recursos humanos disponibles.

El análisis de este aspecto ha dado lugar a lo que se conoce como Medición del Capital Intelectual de la Empresa. Este concepto se hizo popular por la aplicación que le dio en su oportunidad la empresa Skandia.

1.9.1- El círculo virtuoso de control.

Un aspecto adicional es el mecanismo de retroalimentación incorporado por el CMI, el cual establece una relación directa con los usuarios del sistema, de tal manera que el control de la estrategia induce su propio refinamiento. Este a su vez mejora el control, dando lugar a un círculo virtuoso que contribuye decisivamente al funcionamiento correcto, y sobre todo rentable, de la empresa.

Las empresas en la actualidad tienen más valor del que puede ser reflejado en sus balances y estados de resultados, porque además de los recursos materiales que estas tienen y que por su tangibilidad posibilitan ser reflejados en las cuentas contables; las empresas tienen también un valor, que está

determinado por sus conocimientos, la imagen de su producto, sus relaciones, entre otros.

En la economía actual, pocas veces el valor bursátil de una empresa corresponde con la valoración contable de la situación de la misma. La diferencia existente entre ambas medidas corresponde a la valuación (si el valor bursátil es superior a la valoración contable) o devaluación (si el valor bursátil no supera al valor de la empresa) que el mercado hace del potencial de beneficios futuros.

Los activos intangibles son la parte de valor de una empresa que no es posible contabilizar. La Norma Internacional de Contabilidad 38, define:

Activos Intangibles, "un activo intangible se caracteriza porque es un activo identificable, sin sustancia física y que se destina para ser utilizado en la producción o suministro de bienes o servicios, para arrendamiento a terceros o para fines administrativos".

En las condiciones económicas actuales donde el uso de la información y de los conocimientos se revelan como aspectos indispensables para alcanzar el éxito competitivo, la capacidad que tengan las empresas para gestionar, desarrollar y controlar su capital intelectual es tan importante como la gestión de los activos tangibles, ya que todos los resultados económicos sostenibles en la actualidad están muy ligados al desarrollo de los conocimientos.

Capital intelectual: Aunque existe una gran cantidad de criterios sobre el capital intelectual, la jerarquía de los elementos que la componen, y las mejores formas de medirlo, muchos autores concuerdan en que el mismo está formado por:

Capital humano: Conocimiento, habilidades, creatividad y capacidad de aprender, que poseen las personas y equipos de la organización y que son útiles para la misma.

Capital estructural: conocimiento que la organización explicita, sistematiza e interna liza, que forma parte de la capacidad organizacional y de los cuales depende la eficiencia y la eficacia de la organización .

Capital relacional: esta determinado por el conjunto de relaciones que la empresa mantiene con el exterior.

Gestionar este capital intelectual para crear valor en la empresa no está determinado por explotar uno de estos factores, sino de establecer una interacción entre ellos, de modo que el resultado que se genere sea el más adecuado para la organización.

1.9.2- Como medir el capital intelectual.

Hasta ahora no existe ningún método generalmente aceptado para la medición del Capital Intelectual, aunque los esfuerzos y avances de los investigadores sobre el tema han sido importantes. Los métodos mas reconocidos hasta el momento son los que emplean indicadores para medir aspectos que complementen los ratios financieros hasta el momento conocidos.

En las últimas décadas se muestra la tendencia de integrar estos indicadores en modelos que representen las relaciones entre diferentes perspectivas o áreas de las empresas. Entre ellos podemos citar: Navegador de Skandia y Cuadro de Mando Integral (CMI).

Tanto el Navegador de Skandia como el CMI, proponen un conjunto de indicadores en los cuales los cuatro primeros métodos quedan absorbidos. El aporte principal de estos dos instrumentos es que la empresa pueda relacionar los indicadores que miden el capital intelectual de una manera coherente y en la cual se establezca la estrecha relación que entre ellos existe.

El CMI por su parte, además de proponer elementos para medir el capital intelectual, dota a la empresa de una filosofía estratégica de causalidad en la

cual cada acción tiene un efecto en la organización y las acciones relacionadas con las personas son las que más valor generan porque son las que desarrollan esa parte oculta del valor empresarial que corresponde a los activos intangibles.

En este análisis al parecer simple y que es una de las principales filosofías del CMI, se evidencia que las personas son la principal fuente de creación real de valor en las organizaciones actuales.

1.10- Especificaciones del Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas. Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos :

- 1.- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
- 2.- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- 3.- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- 4.- Tener una clara visión de las relaciones causa -efecto de la estrategia.

Así, se define un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.

Además también se emplea el mapa estratégico que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones.

Como conclusión, en un momento como el actual es un buen momento para una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada

crítica y emplear un Cuadro de Mando Integral para conseguir ponerla en funcionamiento

En torno al 60% de los proyectos de estrategia fracasan. Tras este impresionante dato es obvio que se necesita una profunda reflexión para asegurar que el proyecto de Estrategia y Cuadro de Mando Integral en nuestra organización sea un éxito.

Teniendo en cuenta las experiencias prácticas en estos proyectos, se puede llegar a la conclusión de que el liderazgo es una de las causas que más influyen en el éxito o fracaso de un proyecto de Cuadro de Mando Integral.

A efectos prácticos, se puede emplear una metodología perfecta de Cuadro de Mando Integral, pero en la mayoría de las ocasiones se infravalora la importancia del liderazgo y en general de toda la vertiente humana del proceso especialmente en dos aspectos fundamentales:

1. En la definición de la estrategia y del Cuadro de Mando Integral donde debería participar toda la organización ya que cualquier decisión consensuada será mucho mejor aceptada que la definida únicamente por la Alta Dirección.
2. En la implantación del Cuadro de Mando Integral debido a que en esas etapas la gestión del cambio es clave en el éxito para que la organización tenga pasión por los indicadores y objetivos.

En este sentido, se ha de tener en cuenta que los resultados obtenidos son los resultados implantados. no los resultados diseñados. Es decir, un perfecto diseño de Cuadro de Mando Integral no sirve para nada si no se consigue implantar en la organización.

Más allá de los problemas asociados a no considerar el liderazgo y la gestión del cambio en los proyectos de Cuadro de Mando Integral, creo que es

interesante revisar cuales son las ventajas que se pueden llegar a obtener con el correcto desarrollo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral.

1.11- Los líderes y el Cuadro de Mando Integral.

Cuando se implanta un proyecto de Estrategia y Cuadro de Mando Integral, se necesitan líderes en la organización para gestionar el cambio necesario que garantice el éxito del proyecto. Algunas de las características que han de tener estos líderes son:

- ✧ Tener una visión estratégica a largo plazo.
- ✧ Desarrollar las estrategias necesarias para alcanzarla.
- ✧ Alinear al equipo con la estrategia.
- ✧ Ser capaz de balancear los aspectos estratégicos con el día a día de la organización

Pero, una vez el líder tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer (VISIÓN) y sobre como lograrlo (ESTRATEGIAS), debe hacer que el resto de la organización o de su equipo de colaboradores los comparta, inspirar el entusiasmo y animar al compromiso de lograr los objetivos fijados. Y es aquí donde muchos de los líderes fallan.

1.12- Potenciales problemas en el Cuadro de Mando Integral.

A efectos prácticos, en este proceso encontramos distintos potenciales puntos débiles:

1. Habitualmente encontramos grandes problemas en los diagnósticos iniciales. En muchas ocasiones, los directivos son demasiado "optimistas" por lo que se suele tender a planes continuistas y no se ven necesarios planes de acción "radicales". El líder, sin embargo, busca riesgos y desafía el "status quo", busca el cambio, tiene la mirada en el horizonte, incita a la gente a cambiar.

2. Que la estrategia sea definida a nivel de alta dirección y no se comunique a toda la organización. Sin embargo, el líder se centra en las personas, utiliza la influencia de persona a persona e incita a que le sigan.

3. Que la estrategia no se consiga ejecutar debido a que no exista claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo. Sin embargo, con el Cuadro de Mando Integral sí que se consigue.

4. La definición de objetivos sin tener en cuenta las relaciones causa-efecto de la organización con lo que se tienen objetivos incoherentes entre ellos.

5. Que la estrategia sea "estática" y que no sea revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere. Sin embargo el líder se interesa por la efectividad, pregunta qué y por qué, toma la iniciativa. El líder incita al cambio.

6. No gestionar correctamente la cultura necesaria asociada a un proyecto de este estilo ya que los indicadores y objetivos no sólo hay que definirlos sino que hay que "vivirlos".

Cada uno de estos potenciales problemas tiene una línea de solución distinta. En el primero y último de los casos, el liderazgo y una cultura en la organización abierta a la crítica constructiva y en la que todas las personas puedan aportar a la estrategia de la compañía, además de que sus visiones sean valoradas. En este sentido, el líder tiene un papel esencial, ya que si hace esto correctamente, empezará a alinear a la organización y a tener aliados de buena voluntad, que confíen en sí mismos para rendir al máximo.

Para solucionar el resto de problemas potenciales contamos con el Cuadro de Mando Integral. Una herramienta que todo líder necesita para comunicar de la mejor forma posible su visión y las estrategias a la organización, y para que queden perfectamente claras y especificadas las relaciones causa-efecto entre la consecución de los planes tácticos y operativos y el logro de los objetivos estratégicos.

Además, el uso de políticas de retribución variable ligadas con los indicadores y objetivos del Cuadro de Mando Integral será un elemento clave para el éxito en el proyecto.

Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando debe formar parte de un vínculo de las relaciones de causa -efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un tema estratégico para la organización.

El éxito definitivo de este programa de cambio total en una organización de esta naturaleza tardará aún un cierto tiempo en llegar, y por supuesto, estará influido por muchos factores que se encuentran mucho más allá del sistema de indicadores.

1.13- La Informática como instrumento básico en la creación de un Sistema Automatizado para el CMI:

Muchas tecnologías han logrado buscar un espacio de trabajo para la solución de los problemas del hombre. No se puede dejar de mencionar a la Inteligencia Artificial como una rama de la informática que se ha abierto espacio y ha logrado por medio de la representación del conocimiento, la elaboración de sistemas inteligentes, sistemas expertos que para su desarrollo requieren de la Ciencia de la Computación, de la Psicología y la Investigación que permitan manipular la información de manera que puedan explicar y simular la conducta inteligente que ocurre en los seres humanos. Tampoco se deben dejar atrás la evaluación de las tecnologías de programación, la tecnología visual, el surgimiento de lenguajes de programación como el VisualBasic, Visual C++, por citar algunos ejemplos, y el surgimiento de nuevos sistemas como Word, Access; DreamWeaver, Golive, FrontPage, etcétera.

Estos son sólo algunos ejemplos de lo que el hombre ha logrado mediante la evolución de su propio conocimiento en aras de transformar la realidad percibida en este caso para el bien de casi toda la humanidad. Pero se puede observar este proceso desde otro punto de vista: **¿qué pueden aportar estas nuevas tecnologías informáticas creadas por el hombre, al propio conocimiento**

del hombre, a su formación en el proceso de aprendizaje durante su vida, y al propio proceso docente educativo ya en la propia escuela?

Todo conocimiento que el hombre sea capaz de alcanzar es un logro de la humanidad con un valor únicamente tangible en la medida en que el mismo se divulgue y aplique en los problemas que el mundo de hoy nos plantea. Debe tenerse en cuenta que el sistema de conocimientos y habilidades que han de tener los integrantes de la sociedad actual y futura conllevan una estrategia que está muy unida a la informática y prácticamente no puede pensarse en un mundo de hoy sin la informática y el manejo de la información.

El hecho de que independientemente de las distancias geográficas, diferentes personas se puedan comunicar con el uso del correo electrónico, por la creación y promoción de las páginas Web, las posibilidades de compartir recursos, de acceder a información valiosa en corto tiempo, trae como consecuencia que estas importantes tecnologías se tengan en cuenta en los planes directivos de los procesos empresariales del hombre actual.

Las Nuevas Tecnologías Informáticas posibilitan, de manera más efectiva, la atención a las diferentes ramas de los procesos empresariales pues para la aplicación de cualquier estrategia es necesario o aconsejable en muchas ocasiones debido a la necesidad de informatizar la información, consecuencia del desarrollo global de la automatización de las operaciones, apoyarse en algún software que ayude a recoger los datos históricos de los resultados obtenidos y permita optimizar la fluidez de estos.

La efectividad del uso y explotación de una herramienta informática dentro de la gestión directiva solo puede ser evaluada y medida por el análisis exhaustivo de una amplia variedad de factores que incluyen desde la necesidad e importancia que produzca para la empresa la implantación de la misma, hasta la organización de los datos a evaluar.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de Control que indudablemente funcionaría de forma más integral y eficaz si lograra automatizar

la información referida a los datos y especificaciones históricas de sus indicadores mediante un sistema informático.

Hasta el momento en nuestro país no existen evidencias de potentes sistemas para medir el desempeño de los indicadores por perspectiva del cuadro de mando integral, por ello la necesidad de crear un soporte informático adaptable según las especificaciones de las empresas cubanas las cuales en los inicios de la extensión de la informática para la gestión empresarial y del comienzo de la implantación del CMI comenzaron a utilizar sus computadoras conformando carpetas en los ordenadores de los directivos donde recopilaban los datos de los principales indicadores en Excel, una forma rápida, simple y barata de comenzar lanzando el CMI como un informe en papel siendo esta una solución flexible. Sin embargo nuevas demandas en este sentido han sido registradas por parte de directivos y empresarios pues Luego de conformar satisfactoriamente el CMI se les hacia muy difícil evaluarlo, establecer conclusiones y demostrar cualitativa y cuantitativamente la eficiencia de la herramienta al menos a corto plazo, esto sucede principalmente en grandes empresas sumamente extendidas en ocasiones por varios municipios y provincias del país y subdivididas en departamentos, agencias o gerencias, las propuestas exigían no solo la recopilación y almacenamiento de la información sino que pretendían lograr en el sistema las características siguientes:

- ✎ Incorporar los indicadores relevantes.
- ✎ Admitir la condensación de la información y su investigación.
- ✎ Contener señales de alarma (semáforos) que señalen los desvíos importantes en el control de los indicadores.
- ✎ Posibilitar la visualización gráfica.

1.14- Conclusiones parciales del Capítulo.

- ✎ El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control. Sirve como base de otros componentes. Dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la dirección para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la información relevante se capta y se comunica por toda la organización. Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias.
- ✎ Las definiciones empleadas sobre la Estrategia y el CMI, son muy parecidas. Esto indica que estas dos definiciones son actividades que todos los directores de empresas tienen que potenciar para el buen funcionar de las empresas.
- ✎ El CMI constituye una herramienta de avanzada para empresas que demuestren interés por la retroalimentación y la tendencia al cambio en busca del mejoramiento, un instrumento de avanzada como este en manos de directivos es factible para eliminar la rigidez y alinear los objetivos y la estrategia de la empresa en aras de garantizar la eficiencia y eficacia necesarias pues contribuyen a la elevación de la competitividad de la empresa.
- ✎ Es necesario trabajar en función de lograr simplificación integrando la utilización de Sistemas Automatizados que faciliten y demuestren de forma rápida según la evaluación los beneficios que propone el Cuadro de Mando Integral. Lo anterior es factible y posible.

Capítulo 22



CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LOS SECTORES HOTELEROS Y DIAGNÓSTICO DEL HOTE VILLA LA GRANJITA.

En este capítulo se hace un diagnóstico para determinar la situación actual del Hotel Villa La Granjita diseñando un modelo de Dirección Estratégica acorde a las especificidades del mismo.

En la actualidad se ha generado la necesidad de adoptar nuevas formas de dirección haciendo uso de herramientas credenciales para resolver sus principales problemas permitiéndole elevar sus niveles de competitividad.

El Hotel Villa La Granjita y en especial su alta dirección, consciente de la necesidad de realizar una investigación, que permita la integración entre el diseño estratégico y el Cuadro de Mando Integral, este último como Sistema de Gestión de Herramienta y Control por las amplias oportunidades que las mismas brindan, para monitorear el desarrollo de la organización, sin desatender ninguna de las áreas y permitir a la alta dirección de forma rápida y concisa el Control de la Estrategia, mejorando la necesidad del sistema a los Cuadro de Mando Integral.

2.1- Características generales del sector Hotelero

En el sector turístico, se deben considerar las diferencias que existen entre las instalaciones hoteleras, atendiendo a su tamaño, modalidad y categoría para diseñar los planes de formación en el objeto de estudio seleccionado.

Existen diversos criterios respecto a la clasificación de las empresas de acuerdo con su tamaño. Según Fromont [1997] las empresas son pequeñas, medianas o grandes, en dependencia del **número de personas** que poseen. Así, este autor define como, **Pequeñas**, las instalaciones cuya plantilla está compuesta por un máximo de 99 miembros, las que disponen entre 100 y 499 miembros, como **medianas** y las mas de 500 miembros, como **grandes**.

Pickle & Abrahmson [1990] hacen referencia a la definición dada por la Comisión de Desarrollo Económico (CED) de los EE.UU que clasifican como pequeñas y medianas empresas (PYMES) aquellas que cumplan dos o más de los requisitos siguientes:

- ⌘ Gerencia independiente.
- ⌘ Capital y propiedad relacionada con una o un número pequeño de personas o partes.
- ⌘ Mercado local (aunque no necesariamente).
- ⌘ Tamaño relativo (en comparación con otras unidades del mismo sector).

Sin embargo, en el sector turístico, el número de habitaciones es el criterio más comúnmente utilizado para clasificar sus instalaciones en pequeñas, medianas o grandes, según se muestra en la Tabla 2. 1

No. de habitaciones	Clasificación
< 75	Pequeña
75-300	Mediana
> 300	Grande

Tabla 2.1. Clasificación de las instalaciones turísticas en dependencia del número de habitaciones [Regidor, 1991].

Por otra parte, los establecimientos de alojamiento pueden ser de distintas modalidades: hoteles, moteles, villas turísticas, casas y cabañas turísticas, edificios de apartamentos turísticos y camping. Estos establecimientos, de acuerdo con sus requisitos de proyecto y servicios que brindan a los turistas, se clasifican, a su vez, en categorías. Cada categoría se identifica con un número de estrellas, según se muestra en la Tabla 2.2

Modalidad	Categoría (Estrellas)
Hotel	5, 4, 3, 2, 1
Motel	3, 2, 1
Villa turística	3, 2, 1
Casas y cabañas turísticas	3, 2, 1
Edificios de apartamentos turísticos	3, 2, 1
Camping	3, 2, 1

Tabla 2.2. Categoría de los establecimientos de alojamiento [NC 87 -01:81].

En la región central del país se encuentran varias instalaciones turísticas pertenecientes a la Compañía Hoteles Cubanacán de diferentes marcas dentro de la categoría de pequeñas y medianas, según se muestra en la Tabla 2.3

Instalaciones Turísticas	Clasificación	Categoría (Estrellas)
Brisas Trinidad del Mar	Mediana	4
Club Amigo Faro Luna	Pequeña	3
Cubanacán Boutique La Unión	Pequeña	4
Villa La Granjita-Hostal Mascotte	Pequeña	3
Hotel Las Cuevas Rondas	Pequeña	3

Tabla 2.3. Clasificación y estrellaje de las instalaciones de la región central pertenecientes a Compañía Hoteles Cubanacán.

Tomando en consideración, el análisis de cada uno de los aspectos citados anteriormente, se pudo concluir que en la región central del país predominan, las pequeñas y medianas instalaciones hoteleras dedicadas al turismo, en las modalidades de hoteles y villas turísticas fundamentalmente. Estas instalaciones hoteleras generalmente ostentan la categoría de 3 estrellas (60%) o una superior a ésta (40%).

Todo lo anterior, entre otras razones, condujo a tomar la decisión de seleccionar como objeto de estudio práctico de esta investigación las villas turísticas pequeñas y medianas de la región central del país.

2.1.1- Áreas Operacionales del sector Hotelero

Se denominan áreas o departamentos operacionales a los que producen los ingresos del hotel, es decir los que realizan la venta de sus servicios o productos. Sus principales actividades son las siguientes:

Alojamiento

El área de Alojamiento constituye la función básica del hotel. Es la que garantiza el cumplimiento del objetivo fundamental, que es el de ofrecer servicios de alojamiento con la máxima calidad posible a las personas que lo soliciten. Alrededor de esta actividad se agrupan o convergen la mayoría de las actividades del hotel.

En sentido general, la utilización de las facilidades de alojamiento en las entidades hoteleras puede realizarse por las siguientes categorías de usuarios:

- Turismo de Grupo
- Turismo o Huéspedes Directos
- Turismo de Crucero
- Turismo Especializado
- Contratos de hospedaje para personal de entidades
- Huéspedes Permanentes -
- Oficinas, Show Rooms y Otros

Se denomina Turismo de Grupo o de "Paquete" al que como su nombre lo indica, está formado por grupos de turistas enviados por un Turoperador (TTOO), Agencia de Viajes, Empresa Transportista o entidad privada cualquiera. En esta modalidad el turista contrata y paga el servicio al Turoperador en el país de origen, de acuerdo con las capacidades, precios y condiciones que este tiene contratados con la entidad hotelera, de donde resulta que la facturación del alojamiento se hace al agente comercial y no al turista de grupo que se hospeda en el hotel. El turismo de grupo (y opcionalmente otras categorías de usuarios) puede incluir o no en el precio global del paquete además del alojamiento planes de alimentación. Internacionalmente se consideran cuatro tipos de

- EP = (European Plan) - Alojamiento solamente planes:

- CP = (Continental Plan - Alojamiento y Desayuno ligero)
- MAP = (Modified American Plan) - Alojamiento, Desayuno y Cena (media pensión)
- AP = (American Plan) - Alojamiento, Desayuno, Almuerzo y Cena (pensión completa)
- FAP = (Full American Plan) Pensión completa con desayuno buffet

Además de estos planes existen los sistemas o planes denominados "todo incluido" donde se incluyen además del alojamiento y manutención otras facilidades tales como bebidas, recreación, animación etc. que están considerados en el precio global que paga el turista o huésped.

Se denomina Turismo o Huésped Directo a los usuarios ya sean vacacionistas, comerciantes, transeúntes, residentes en el propio país, etc., que acuden directamente al hotel a solicitar alojamiento sin contactar con un Turoperador, ya sea por ser cliente del hotel o producto de la promoción.

Se denomina Turismo de Crucero a un turismo muy especializado que se realiza en buques de pasajeros con comodidades especiales de vida a bordo y que visita diferentes puertos o países según la duración del viaje, donde los turistas obtienen alojamiento y manutención en el buque, realizando actividades recreativas, culturales, gastronómicas, etc. en los puertos visitados. En muchas ocasiones esta modalidad se combina con el turismo de estancia realizando pernoctaciones en hoteles de algunos de los puertos o países que visita.

Se considera Turismo Especializado a diversos tipos de turismo orientados hacia actividades específicas, tales como el Turismo de Salud, de Convenciones o Congresos, Cultural, de Recorrido, Naturista, etc.

Existe una categoría especial de huésped constituida por funcionarios o empleados de entidades que visitan con frecuencia un país o ciudad y que utilizan el hotel en base a contratos con la entidad usuaria, que pueden adoptar diferentes modalidades como la de

garantizar la ocupación de una cantidad determinada de habitaciones durante determinados días o períodos o la ocupación constante durante todo el año,

generalmente con precios, condiciones de pago, etc. diferenciados de los que se aplican a los demás usuarios del hotel. Un ejemplo clásico de este tipo de usuario lo constituyen las tripulaciones de las compañías de aviación, que hacen cambios o relevos de personal en determinadas ciudades.

Se denominan Huéspedes Permanentes a aquellos huéspedes que tienen su residencia permanente o fija en el hotel, en muchas ocasiones conjuntamente con oficinas, show rooms, etc. y asociados generalmente a una tarifa más baja por su ocupación permanente.

Una de las variantes de utilización de las habitaciones y facilidades de alojamiento de los hoteles lo constituyen el alquiler de habitaciones para oficinas, show rooms, y otras actividades diferentes del alojamiento personal. En los informes contables y estadísticos este tipo de ocupación de habitaciones debe presentarse separado de la ocupación de habitaciones por huéspedes.

El índice de repitencia de la clientela (fidelidad al hotel ya sean huéspedes directos o de grupo) es muy importante para la actividad porque un cliente repitente satisfecho no requiere nuevos gastos de publicidad y se convierte en un propagandista a favor del hotel.

En los ingresos del hotel se incluyen los denominados ingresos "opcionales" o "gastos de bolsillo" constituidos por las ventas de servicios y productos de cualquier tipo distintos de los ingresos por concepto de alojamiento y por planes de gastronomía.

Dentro de la categoría o concepto general de Alojamiento se pueden incluir las áreas o actividades siguientes:

 **Comercialización:** Realiza la venta o comercialización del hotel a través de contratos con las Agencias de Viajes, Turoperadores (TTOO) y otras entidades y particulares, en base a las condiciones, precios, ofertas especiales, etc. aprobados en el plan de comercialización del hotel. Además realiza los estudios de mercado pertinentes, especialmente en el área de competencia, documentándose adecuadamente de los precios y tendencias internacionales.

Igualmente puede realizar o dirigir actividades de promoción y marketing destinadas a promover la imagen del hotel en los mercados o polos turísticos más adecuados para las condiciones y necesidades del hotel. No obstante, según su importancia estas actividades pueden ser independientes.

✂ Reserva: Recibe la información de las ventas realizadas por los Turoperadores (TTOO) en un documento generalmente conocido como "Booking", así como solicitudes de los clientes directos u otros y mediante cuya información el área "reserva" o "bloquea" las capacidades solicitadas, garantizando su disponibilidad en las fechas solicitadas evitando además el sobre cupo u "over booking", es decir la venta de habitaciones por encima de la capacidad disponible.

Una visión anticipada de las capacidades comprometidas o reserva es esencial para la dirección del hotel, pues permite planificar o proyectar los niveles futuros de ocupación y en base a ellos planificar abastecimientos, vacaciones de empleados, reparaciones a instalaciones, etc.

✂ Facturación: La actividad o área de facturación confecciona las facturas a los TTOO por los servicios prestados por el hotel a los turistas enviados por cada uno de ellos, en base a los términos de los contratos firmados, considerando con precisión los múltiples aspectos que pueden producir diferencias o ajustes en los precios, tales como: temporada, doble ocupación, niños, tiempo de estancia, ofertas especiales, plan de alimentación, descuentos, fechas exactas de entrada y salida, etc.

La factura que se emite a los TTOO tiene que referirse específicamente a los turistas, estancia, condiciones, etc. especificados por el TTOO en documentos emitidos por él conocidos como "Rooming List" o directamente a través del "voucher" que presenta cada turista a su arribo al hotel. Es conveniente aclarar que los TTOO trabajan de distintas formas, por lo que la documentación formal que emiten puede ser alguno o todos los documentos señalados.

En el caso de los turistas o huéspedes del tipo "directo" la facturación se efectúa en la carpeta del hotel en el momento de la salida y liquidación de su cuenta. Cualquier otro

tipo de modalidad de turismo o convenio especial se factura de acuerdo con las características particulares de cada caso.

✂ **Cobros:** Esta actividad extremadamente importante en el aspecto financiero del hotel tiene la responsabilidad de analizar y controlar las cuentas por cobrar especialmente a TTOO y realizar las gestiones de cobro en forma personal o por la vía que se estime conveniente, para garantizar que las cuentas por cobrar se mantengan dentro del plazo de cobro o línea de crédito establecido. Esto es importante ya que la mayoría de los TTOO y, sobre todo los pequeños, se financian con el saldo que adeudan al hotel, pues ellos le cobran directamente al turista antes del inicio de su viaje.

La correcta facturación a los TTOO, especialmente a las firmas pequeñas tiene una importancia fundamental en el cobro de sus cuentas porque la incorrecta aplicación de los términos del contrato, o de las ofertas especiales, o los errores con respecto a la documentación emitida por el TTOO (voucher o rooming list) tienden a provocar la negativa al pago de la factura completa y la consiguiente reclamación y demora que puede conducir a una pérdida total del importe de la factura.

✂ **Front Office:** Se denomina Front Office (Carpeta o Recepción) al área central del hotel que tiene la responsabilidad de recibir, atender y dar salida a los huéspedes del hotel. Las actividades que realiza el Front Office pueden registrarse manualmente o mediante sistemas automatizados de gestión hotelera más o menos sofisticados. Independientemente del medio de procesamiento, las actividades principales son las siguientes:

- Recepción de los huéspedes (check-in). Asignación de habitaciones y emisión de toda la documentación requerida.
- Registro, control y actualización de las cuentas de los huéspedes.

- Salida de los huéspedes (check-out), cierre de las cuentas, cobro de los saldos que corresponda.
- Cierre de las operaciones del día, determinación de la producción y emisión de la información financiera y estadística diaria y acumulada de las operaciones.
- Ejecución y contabilización de operaciones adicionales con los huéspedes tales como cambio de divisas, alquiler de cajas de seguridad, otras ventas, cobro de servicio telefónico, etc.
- Contabilización de las operaciones relativas al alquiler de habitaciones permanentes para oficinas, show rooms, etc.
- Atención a los requerimientos de los huéspedes con respecto al alojamiento en general o a cualquier asunto que soliciten.
- Actualización de la reserva.

 **Pizarra Telefónica:** Esta área se encarga de la tramitación, ejecución y registro del servicio telefónico del hotel, tanto en lo que corresponde a los huéspedes como a la administración de la instalación. El registro de las llamadas telefónicas y el cobro correspondiente a los huéspedes puede realizarse de forma automatizada o manual en función de las características de la pizarra telefónica y de los sistemas automatizados de gestión hotelera instalados en el hotel.

En los sistemas automatizados, el sistema registra todas las llamadas que se realizan desde el hotel, cargando directamente a las habitaciones, departamentos o cuentas establecidas cada una de las llamadas realizadas, lo que permite distinguir fácilmente los ingresos y costo correspondientes a las llamadas de los huéspedes y la parte correspondiente a los gastos de la administración del hotel. En los sistemas no automatizados esta distinción es más difícil especialmente en el área administrativa debido a la cantidad de teléfonos y extensiones con salida directa a la calle.

✂ **Gastronomía:** El área de Gastronomía incluye todas las actividades relacionadas con la elaboración, oferta y servicio a los huéspedes de productos alimenticios y bebidas, incluyendo las comidas consideradas en los planes de los turistas de grupo o paquete. A esta área se le denomina también (A+B) o (F & B en idioma inglés). Las principales áreas o actividades que puede incluir son las siguientes:

✂ **Cocina:** Elabora los distintos platos o productos que oferta el hotel en su carta gastronómica. Generalmente existen varias cocinas en función de las áreas gastronómicas o puntos de venta a prestar servicio a los huéspedes o clientes externos. Controla el costo de la comida que se elabora a los efectos de mantenerlo dentro de las normas establecidas por la gerencia del hotel.

Generalmente elabora total o parcialmente la comida que se sirve en el comedor para trabajadores (puede existir una cocina independiente para este comedor) y también controla el denominado centro de elaboración de productos cárnicos, incluyendo el control de las mermas y los subproductos.

✂ **Bares, Cafeterías y Restaurantes:** En este grupo se considera todo el conjunto de puntos de venta de comidas y bebidas de todo tipo existentes en el hotel, tales como lobby bar; snack bar; piano bar; restaurant de especialidades; restaurant buffet; cafetería; kioscos, pizzería, etc.

Estas entidades registran sus operaciones por medios electromecánicos o electrónicos según el sistema implantado en el hotel, realizándose una liquidación diaria de las operaciones del día. Esta liquidación debe incluir las existencias de productos para la venta, los justificantes de las operaciones, comandas, tickada y el efectivo correspondiente a las ventas, todo lo cual generalmente se deposita sellado en la carpeta u otro lugar en un buzón al efecto, que se recoge al día siguiente por el cajero principal con un custodio o testigo, procediéndose al depósito del efectivo en la caja central y a la revisión de la liquidación por el área que corresponda.

En algunos casos los cajeros de los puntos de venta están adscriptos al área de economía y en otros casos no existe esta plaza, realizando el cobro de las ventas y servicios los propios dependientes.

✂ **Room Service:** El Room Service o Servicio a Habitaciones es una actividad que presta servicios de gastronomía, generalmente ligera, a las habitaciones de los huéspedes que así lo hayan solicitado. En dependencia del tipo de servicio que oferte, esta actividad se anexa a una cafetería, bar o a la cocina central, unidades estas que le suministran las comidas y bebidas solicitadas por los huéspedes.

✂ **Panadería y Dulcería:** Esta actividad es la encargada de producir todo el pan y dulcería que se oferta en las áreas gastronómicas del hotel. Normalmente mantienen y controlan las existencias de harina, manteca, dulces en conserva y en general los comestibles que requiere la elaboración de sus productos.

✂ **Centros Nocturnos:** Los centros nocturnos de importancia, con música en vivo, show, comidas, etc., aunque constituyen una actividad del concepto “gastronomía”, generalmente se operan como una actividad independiente debido a la complejidad de la dirección de los mismos.

Aunque en estos centros se realizan actividades iguales o semejantes al resto de las actividades gastronómicas del hotel, las diferencias de precios y costos entre los mismos distorsionan los resultados de las actividades gastronómicas del hotel cuando se presentan como un punto de venta más. En dichos centros existen elementos de costo distintos a los del hotel, tales como costo de músicos y artistas, operación y mantenimiento de equipos de audio e iluminación, etc. y los precios de las bebidas y comidas son generalmente más altos que los de cualquier otra dependencia del hotel.

En los centros nocturnos generalmente se cobra un derecho de admisión denominado "cover" que puede representar solamente un derecho de entrada al centro, o un derecho además a un tipo específico de consumo, en cuyo caso el importe del cover es parcialmente ingreso por derecho de admisión o entrada al

centro (sin costo específico) y parcialmente ingreso como venta de un producto con su correspondiente costo.

También en algunos casos se utiliza el método denominado de "consumo mínimo" representado por una cantidad de consumo mínimo en los productos del centro que fija la administración y que se cobra al usuario a la entrada al centro, cuya cantidad se reduce del consumo del cliente en la instalación. Si el consumo es inferior al mínimo el cliente pierde la diferencia.

Estas características particulares de los centros nocturnos, especialmente los de importancia, recomiendan que sus operaciones se contabilicen en centros de costo independientes a los del grupo de gastronomía a los efectos de medir adecuadamente sus resultados.

✂ **Otras Áreas Operacionales:** Se denominan áreas operacionales aquellas áreas del hotel, que además de las de Alojamiento y Gastronomía tienen ingresos y que, por tanto, contribuyen con sus resultados departamentales a los resultados totales del hotel. Los principales son los siguientes:

- Lavandería/Tintorería. Puede recibir ingresos por servicios prestados a otros hoteles o entidades, así como por la atención de la ropa de los huéspedes.
- Gimnasio/Sauna. Presta servicios a los huéspedes y a veces a trabajadores del hotel y clientes externos.
- Recreación. Esta área agrupa y dirige todas las actividades deportivas, paseos, etc. que el hotel vende a sus huéspedes, tales como campos de golf, canchas de tenis, boleras, actividades hípicas, excursiones, etc. Igualmente controla el uso y mantenimiento de las áreas deportivas, así como las máquinas de juegos, mesas de billar, etc. instaladas en las salas de recreación del hotel.
- Barbería/Peluquería. Generalmente en concepto unisex para servicios a huéspedes y a veces para trabajadores del hotel y clientes externos. En algunos casos esta actividad puede incluir la venta de productos del giro.

- Tiendas Minoristas. Generalmente no constituyen una actividad importante para el hotel y en muchos casos se refieren a la venta de souvenir del hotel o del país o a artículos de uso personal de primera necesidad para los huéspedes.

2.1.2- Áreas Funcionales del Sector Hotelero

Se denominan áreas funcionales aquellas áreas o departamentos del hotel que prestan servicios a otras áreas o actividades del hotel sin percibir ingresos. Las principales son las siguientes:

- ✂ **Economía:** Esta área, denominada también en algunos hoteles y en general en Europa, como Administración o Departamento Administrativo o simplemente Departamento de Contabilidad, realiza las mismas funciones que en cualquier otra entidad de carácter mercantil con respecto al registro económico financiero y la emisión de los Estados Financieros Básicos y otras informaciones a la Dirección de la entidad. No obstante, la estructura operacional de los sistemas automatizados de gestión hotelera producen en muchos casos la segregación o extracción del área de economía de algunas actividades normales de esta área, como pueden ser por ejemplo, Gestión de las Cuentas por Cobrar y Pagar, Registro y Control de las Existencias, Facturación, etc.

Independientemente de las cuestiones mencionadas anteriormente, en muchos hoteles se incluyen dentro del área de economía actividades tales como Caja Central, Informática, Registro y Control del Activo Fijo, Cajeros de Puntos de Venta y Auditoria de Ingresos y muy importante los cálculos de los costos del hotel.

- ✂ **Ama de Llaves:** El área de "Ama de Llaves", conocida también como "Gobernanta" o "Regiduría de Pisos" tiene entre otras funciones, la responsabilidad del mantenimiento de la limpieza y del estado óptimo de disponibilidad y habilitamiento de las habitaciones y áreas de alojamiento del hotel, así como otras funciones tales como:

- Control de los equipos y utensilios existentes en las habitaciones y áreas de alojamiento del hotel.

- control de la existencia, rotación, mantenimiento o costura y registro de la lencería en uso, ya sea la que se encuentra en roperos, en lavandería, en uso, en costura o en tránsito
- control de la existencia, suministro a las habitaciones y consumo de los "amenities" (o minidosis), artículos de papelería y otros artículos para huéspedes VIP.

Actualmente existe la tendencia de asignar al Ama de Llaves la responsabilidad del mantenimiento ligero de las habitaciones, es decir mantener en condiciones óptimas de funcionamiento de los equipos y accesorios instalados en las habitaciones para uso de los huéspedes, tales como: equipos de TV; radios; secadores de pelo; equipos de climatización individual es; lámparas y otros, así como el arreglo de puertas y ventanas, salideros y tupiciones en los baños, etc., en cuyo caso se le asignan bajo su mando el personal y los medios necesarios para estas tareas, respondiendo del control del consumo de piezas y materiales al respecto.

El Ama de Llaves tiene la responsabilidad del mantenimiento actualizado del registro del estado de disponibilidad de las habitaciones (ocupadas, vacías limpias, vacías sucias, fuera de orden, etc.) elaborando su información en base a los informes de las camareras que atienden las habitaciones. En muchos hoteles esta función y los informes que emite se consideran como una función de control o contrapartida de las operaciones de

alojamiento registradas por la carpeta, por lo que se adscribe al Director del hotel y no al área de Alojamiento.

 **Auditoria de Ingresos o Intervención:** Esta área generalmente tiene la responsabilidad de revisar diariamente todas las liquidaciones de los puntos de venta y carpeta del hotel, comprobando los ingresos en efectivo, las existencias de mercancías en esos puntos y la corrección de los créditos y tarjetas de crédito operados, a los efectos de detectar errores o irregularidades. En los casos en que estas sean las funciones

del área generalmente se adscriben al departamento de economía o contabilidad.

En muchos hoteles esta actividad incluye otras funciones de control dentro del concepto de Auditoria Interna, por lo que se considera una actividad fundamental de control que se adscribe al Director del Hotel, e n cuyo caso generalmente se le asignan funciones tales como control de inventarios en almacenes, arqueos de cajas y fondos fijos, revisiones contables y financieras, revisión del control interno existente, cierre de las operaciones del mes en la carpeta en los casos de sistemas automatizados, etc.

✂ **Informática:** El área de Informática tiene la responsabilidad de garantizar el funcionamiento óptimo del sistema automatizado de gestión implantado en el hotel, así como del desarrollo e implantación de las nuevas aplicaciones informáticas que requiera la operación del hotel. En algunos casos realizan además el cierre de las operaciones del día cuando se emplean sistemas automatizados, aunque esta función debe corresponder íntegramente al área de Carpeta.

El área de Informática adquiere una importancia fundamental en los hoteles que operan con sistemas automatizados de gestión en línea debido a la necesidad de mantener funcionando constantemente el sistema. La estructura organizativa del área estará determinada por el tamaño y complejidad de los servicios informáticos instalados y sus requerimientos de control técnico.

En los hoteles pequeños y medianos esta actividad se ejecuta generalmente dentro del área de economía, normalmente por un especialista, pero en los grandes hoteles con

complejos sistemas y gran cantidad de terminales y aplicaciones y varios especialistas, esta área se mantiene adscripta al Director del Hotel.

✂ **Animación:** Esta actividad tiene una gran importancia dentro del servicio hotelero, especialmente en los hoteles de playa o campo y los de modalidad de todo incluido y se refiere específicamente a la

organización y ejecución de actividades de entretenimiento para los huéspedes, como pueden ser: competencias deportivas inter- huéspedes; competencias de habilidades inter- huéspedes; clases de baile; espectáculos artísticos, etc. Estas actividades no se cobran a los huéspedes y forman parte del denominado "ambiente" del hotel.

✂ **Otros Departamentos Funcionales:** Se incluyen también dentro del concepto de Departamentos Funcionales actividades de servicio que no perciben ingresos y que constituyen funciones básicas de la instalación hotelera. Realizan las mismas o similares actividades que las de igual nombre en cualquier otra entidad, siendo las principales:

- Mantenimiento Técnico. Realiza la reparación y mantenimiento de las instalaciones básicas del hotel tales como edificios, calderas, cámaras frías, climatización central, elevadores, planta eléctrica, equipos de bombeo, etc. Generalmente registra y controla el consumo de energéticos.
- Abastecimiento/Almacenes. Elabora y ejecuta el plan de abastecimiento del hotel y controla las existencias de mercancías, insumos y utensilios.
- Seguridad y Protección Física. Dirige y ejecuta los servicios de protección del hotel, que pueden realizarse por personal interno del hotel o contratados con entidades externas especializadas.
- Recursos Humanos. Incluye personal, nóminas y capacitación.
- Servicios Médicos. Brindan servicios médicos a los huéspedes del hotel. Se ejecuta por médicos y enfermeras suministrados por el órgano de salud pública en locales brindados por el hotel. En algunos casos venden medicinas igualmente por cuenta del órgano de salud pública.
- Relaciones Públicas. Incluye actividades de protocolo y atención a huéspedes VIP.

2.2- Caracterización del Hotel Villa La Granjita -Hostal Mascotte.

Como instalación representativa tanto por su tamaño como por su categoría, atendiendo a la diversidad de servicios que se prestan con relación al resto de las demás instalaciones del universo a investigar. Se encuentra situada en el Km. 2 ½ de la Carretera de Maleza, encontrándose ubicada a unos pocos kilómetros del centro de la ciudad de Santa Clara y a solo 5 Km. del aeropuerto de la localidad; es una típica granja de campo cubano, que se alza en medio de un exuberante entorno de palmeras, cocoteros y árboles frutales, siendo reconocida por su tranquilidad.

El Hotel posee una plantilla de noventa y ocho trabajadores distribuidos en diferentes categorías ocupacionales. **(ver Anexo 3)**

Predomina la categoría ocupacional de Servicio debido a que el Hotel, le brinda servicios de alojamiento, gastronomía y animación al turismo de recorrido en el centro del país en un entorno natural y tranquilo que transmite todo lo tradicional y cubano de nuestros campos y con una esmerada atención y profesionalidad del personal con el propósito de lograr la satisfacción de los clientes.

2.2.1- Trayectoria de Villa “La Granjita”

Año 1965 - 1991. Casa de Descanso y Protocolo del Partido Comunista de Cuba.

- ⌘ 24 Cabañas
- ⌘ Restaurante
- ⌘ Piscina
- ⌘ Cine
- ⌘ Área de Pelota y Campo de Tiro

Visitada frecuentemente por los principales dirigentes de la Revolución Cubana, miembros del Buró Político del PCC, en sus viajes de trabajo al territorio, entre

ellos, nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, Raúl Castro Ruz, Juan Almeida Bosque, Ramiro Valdés, Blas Roca Calderío, entre otros.

La Villa fue sede de importantes encuentros y se atendieron personalidades internacionales relevantes.

8 de Agosto de 1991. Comienza a operar con la Cadena de Hoteles Cubanacán, con el objetivo de atender el turismo de recorrido fundamentalmente (24 habitaciones).

Año 1995. Comienzo del Proceso Inversionista. En su primera Fase la construcción de nuevas Habitaciones (51)

Año 1996. Puestas en explotación las nuevas habitaciones (51), para completar 75 habitaciones.

Año 1999. Comienzo de la Segunda Fase del Proceso Inversionista, que incluye:

- ☞ Nuevo Restaurante, con Capacidad para 174 comensales y con la posibilidad de ofrecer a los clientes servicio Buffet y a la carta.
- ☞ Nuevo Módulo de Recepción con Lobby – Bar.
- ☞ Reparación Capital de la Piscina.

Culminada en Julio del 2000

2.2.2- Proyección a Largo Plazo

Crece hasta 150 habitaciones.

El estilo constructivo de “La Granjita” rememora las viviendas de los primeros pobladores de la isla, los aborígenes. Es decir, la Villa está formada por un conjunto de casas o cabañas en forma de caneyes que le permite a los turistas disfrutar del paisaje campestre, así como de los servicios gastronómicos y de las diferentes actividades deportivas, recreativas y culturales, donde los huéspedes pueden disfrutar del placer de sentirse en familia.

Cuando comienza sus operaciones en el año 1991 tiene como principal cliente a Cubanacán Viajes con el segmento de turismo de recorrido. En el año 1996, con la puesta en explotación de 51 nuevas habitaciones comenzó paulatinamente a incrementar la cartera de clientes y ya en la actualidad es conocida en los receptivos nacionales y las agencias de mayor importancia

como Cubatur, Rumbos, Ecotur, Gaviotatur, Agencias de viajes Cubanacán, Havanatur, entre otros, así como en el segmento de Firms Comerciales en frontera.

Se caracteriza por recibir turismo internacional, fundamentalmente en grupos de recorrido procedentes Suiza, Italia, Inglaterra, y Francia; en su mayoría de la tercera edad. El promedio de estancia es aproximadamente de 1.2 días.

Atendiendo al criterio del número de habitaciones que posee esta villa es considerada como pequeña de acuerdo a su tamaño. Sin embargo según la categoría por estrellaje, establecida en el país, teniendo en cuenta las características técnico- constructivas de la instalación (lugar de ubicación, cantidad de habitaciones, etc.), la cantidad y variedad de los servicios que se ofrecen, esta Villa ostenta la categoría de 3 estrellas y en correspondencia con su categoría se ofrecen los servicios siguientes:

Servicio de alojamiento: Para el alojamiento de los turistas cuenta con 75 habitaciones climatizadas de ellas 2 sencillas, 9 triples y el resto doble, todo esto con un confort que incluye baño privado, TV satélite y teléfono .

Servicios de alimentos y bebidas: La villa dispone de un restaurante recién inaugurado con capacidad de 174 comensales que prestan servicios de desayuno, almuerzo y comida con una oferta de más de 150 platos de comida criolla tradicional, con almuerzos campestres, Buffet y servicios a la carta. Por otra parte se encuentra el bar que ofrece servicios de bebidas típicas cubanas.

Áreas de ocio y recreación: Para la realización de actividades deportivas y recreativas la Villa dispone de un billar, piscina, un jacuzzi y un snack bar.

Servicio de Tienda: En la tienda perteneciente a UNIVERSO, se ofertan variados productos, artesanía cubana y venta de bebidas nacionales e internacionales.

Y otros como cambio de moneda, caja de seguridad, servicios médicos permanentes (SEVIMED), servicio telefónico nacional e internacional, paseos a

caballo, alquiler de autos a solicitud (rent a car) a través de Veracuba y servicios de lavandería a solicitud.

En correspondencia con los servicios que brinda, la estructura organizativa de la Villa se muestra en el **(anexo 4)** y los departamentos que la integran son los siguientes:

- ✂ Gerencia.
- ✂ Economía.
- ✂ Recursos Humanos.
- ✂ Recepción.
- ✂ Ama de llaves.
- ✂ Cocina.
- ✂ Recreación
- ✂ Comercial
- ✂ Protección Física.
- ✂ Mantenimiento.
- ✂ Abastecimiento.
- ✂ Servicios gastronómicos

Cada departamento en la Villa tiene sus funciones concretas y específicas, no obstante todos son importantes porque es la sincronización, la coordinación y el control interdepartamental lo que va a determinar, además de su categoría, su reputación a nivel comercial.

La misión es la razón de ser de la organización, ya que se puede definir como la expresión de lo que quiere ser, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad, permitiéndole determinar sus objetivos y formular sus estrategias de manera más clara.

Debe ser revisada periódicamente, ya que estará pendiente de los cambios que se produzcan en la organización y en el entorno, para su posible ajuste.

Partiendo de esto, la misión de Villa “La Granjita -Hostal Mascotte” es la siguiente:

2.2.3- Misión y Visión del Hotel Villa La Granjita.

Misión:

- ☞ Somos una instalación de la Compañía Hoteles Cuba nacán que, bajo la marca Cubanacan, le brinda servicios de alojamiento, gastronomía y animación al turismo de recorrido en el centro del país en un entorno natural y tranquilo que transmite todo lo tradicional y cubano de nuestros campos y con una esmerada atención y profesionalidad del personal con el propósito de lograr la satisfacción de los clientes.

En tanto la visión, es el estado deseado mínimo de una organización, es una descripción amplia y detallada de la organización, formulada con una tónica positiva y alentadora. La misma se identifica con la misión de la empresa respondiendo a que es la organización en el futuro.

Proporciona una anticipación del mañana que se desea, el futuro no solamente que se quiere sino que se puede, ya que puede ser una visión audaz y optimista sin dejar de ser realista y profunda. Atendiendo a ello la visión de Villa “La Granjita” es:

Visión:

- ☞ Ser la Organización Turística líder de la marca Cubanacan en la región central en el año 2008 por ofrecer un producto genuinamente cubano diseñado para el descanso y el esparcimiento basado en una gastronomía variada y un alojamiento y animación con calidad, garantizando la profesionalidad de su personal y la satisfacción de sus clientes, lo cual permitirá multiplicar las operaciones que ofrezcan diversas opciones resultando en el aumento del aporte de la Compañía Cubanacán Hoteles a la sociedad.

2.2.4- Objetivos Estratégicos de la Villa

En correspondencia con esto, la Villa se trazó los objetivos estratégicos siguientes:

- ✧ Preservar y elevar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores de Villa “La Granjita”.
- ✧ Continuar el programa de Implantación de la Marca “Cubanacan”, así como el Programa de calidad de la Villa.
- ✧ Desarrollar la planeación estratégica de la Villa conjuntamente con la aplicación de la Dirección por Objetivos.
- ✧ Intensificar acciones que garanticen una mayor efectividad de los Sistemas de Control de Villa “La Granjita -Hostal Mascotte”.
- ✧ Mejorar la eficiencia de la Gestión de Recursos Humanos y la preparación de los cuadros y trabajadores y trabajar en la confección y aplicación de los sistemas de estimulación salarial por los resultados del trabajo.

2.3. Procedimiento aplicado para el diagnóstico del Sistema de dirección requerido en el desarrollo del CMI del Hotel Villa La Granjita.

Teniendo en cuenta las características específicas de la Villa, el entorno donde esta actúa y los objetivos que perseguimos hemos decidido emplear el siguiente procedimiento para realizar este diagnóstico el cual consta de diez etapas necesarias a seguir que se muestran en la figura 2.4.

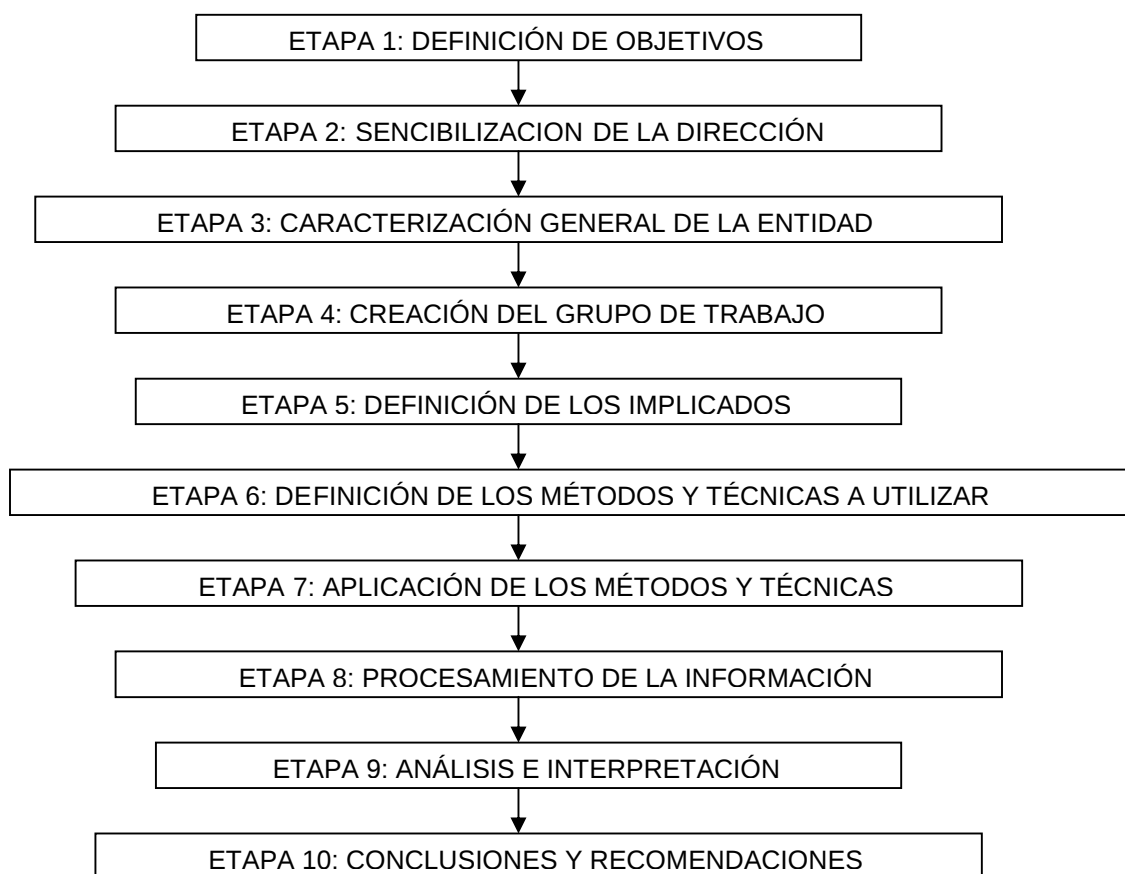


Fig.2.4.- Etapas del procedimiento a seguir para el diagnóstico del sistema de dirección.

El contenido de cada una de estas etapas es el siguiente:

Etapas 1. Definición de los objetivos : Lo primero que debe hacerse es aclarar cuales son los objetivos fundamentales que se persiguen, debiéndose dejar bien definidos los mismos por escrito y en conocimiento y mutuo acuerdo con los dirigentes de la entidad.

El objetivo es exponer un diagnóstico para determinar el estado actual del Cuadro de Mando Integral. Para la realización de este diagnóstico, es necesario determinar los métodos y técnicas de investigación adecuados que se utilizarán.

Etapas 2. Sensibilización de la dirección : Consiste en involucrar y sensibilizar a la dirección de la necesidad de realizar una determinada investigación, ya que se precisa de la coordinación entre diferentes niveles, así como medir el desempeño de la organización en este sentido.

Una vez definido los objetivos que se persiguen en este proceso y el procedimiento que se va a emplear. Una de las primeras acciones realizadas para aplicar el diagnóstico fue una reunión con los principales dirigentes administrativos, del partido, el sindicato y la juventud del Hotel. Posteriormente se desarrolla una reunión con todos los trabajadores; en ambas reuniones se explican detalladamente los objetivos que se persiguen, los diferentes momentos que tiene el proceso y su importancia para el desarrollo y buen funcionamiento de la Villa.

Etapas 3. Caracterización general de la entidad objeto de estudio :

En esta etapa se analizarán los aspectos referidos al comportamiento de la entidad en el periodo de estudio y de años anteriores, se precisa la misión, principales productos y/o servicios, indicadores, tamaño del Hotel, organigrama, etc., debiéndose destacar que los mismos no constituyen un patrón rígido, sino que acorde a los objetivos que se persigan se deben analizar otras características o excluir algunas de las mencionadas .

Cuando comienza sus operaciones en el año 1991 bajo la marca hoteles Cubanacán tiene como principal cliente a Cubanacán Viajes con el segmento de turismo de recorrido. En el año 1996, con la puesta en explotación de 51 nuevas habitaciones comenzó paulatinamente a incrementar la cartera de clientes y ya en la actualidad es conocida en los receptivos nacionales y las agencias de mayor importancia como Cubatur, Rumbos, Ecotur, Gaviotatur, Agencias de viajes Cubanacán, Havanatur, Cubatur Neckerman, entre otros, así como en el segmento de Firms Comerciales en frontera.

Se caracteriza por recibir turismo internacional, fundamentalmente en grupos de recorrido procedentes Suiza, Italia, Inglaterra, y Francia; en su mayoría de la tercera edad. El promedio de estancia es aproximadamente de 1.2 días.

Objeto Social de Villa La Granjita

El Objeto Social hasta el presente, está conformado de la siguiente forma:

- Prestar, promover, y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras y extrahoteleras, en moneda libremente convertible, y con las autorizaciones correspondientes en moneda nacional, bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país,

- Vender, promover, y comercializar de forma minorista mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en sus instalaciones,

Realizar la importación según la nomenclatura aprobada por el MINCEX,

Arrendar locales y espacios en sus instalaciones,

- Suministro de agua, electricidad, combustible, lubricantes, piezas y accesorios y servicios de comunicaciones tales como: teléfono, señal de TV, satélite, correo electrónico e Internet.

- Servicios de fuerzas de trabajo en especialidad es tales como: patrones, marineros, gastronómicos, de peluquería y barbería, de lavandería y tintorería, de mantenimiento e higienización de naves y embarcaciones y otros.

Paseos y excursiones (Seafaris, Fast Ferry)

Como resultado de la aplicación de encuestas a los directivos (**Ver Anexo 5**), se pudo constatar que la entidad tiene como finalidad brindar un mejor y especializado servicio satisfaciendo a la vez las necesidades de los clientes.

Por otro lado, para lograr las metas, cuentan con una estrategia definida, la que es conocida y dominada por los miembros de la organización. Existen factores clave de éxito determinados, lo cual ayuda a lograr una mayor comunicación en los distintos niveles para mantener la posición de liderazgo en el sector. Es necesario destacar que esta estrategia, se cumple en este período por lo que resulta necesaria su adaptación a las nuevas condiciones que atraviesa el Hotel. Es de amplio conocimiento la Misión, sin embargo se reconoce por la totalidad de los directivos que ha sido objeto de ajustes en la

visión y en la definición de los objetivos estratégicos, acorde a las nuevas circunstancias en la que nos vemos enfrascados.

Política de Calidad de la Villa.

El Ministerio del Turismo tiene como Política de Calidad que todas las entidades e instalaciones turísticas y su personal actúen en función de la satisfacción de las expectativas y requerimiento de sus clientes, sustentados en la hospitalidad que nos distingue y a través de los principios de la gestión y el mejoramiento continuo de la calidad, considerando prioritario la sistematicidad y el rigor en la eficiencia y la eficacia de los procesos, la motivación y la formación continua de los trabajadores, el compromiso con los valores éticos, indispensables para potenciar a Cuba como destino turístico seguro y preferido en el Caribe, contribuyendo así al desarrollo de nuestro país.

Etapas 4. Creación del grupo de trabajo : Tomando como base el conjunto de beneficios que aportan las técnicas del criterio de expertos, se hace evidente la necesidad de crear un grupo de trabajo que facilite validar los problemas obtenidos, enriquecerlos y agruparlos, esta se empleará, además, para conocer el nivel de prioridad a emplear en el análisis de los resultados que arrojan el cuestionario a aplicar en referencia a las funciones de dirección.

Para la determinación del número de expertos se aplicará la expresión (1):

$$n = \frac{p * (1 - p) * k}{i^2} \quad (1)$$

Donde: n: Número de expertos

P: Proporción estimada de errores de los expertos.

K: Constante cuyo valor esta asociado al nivel de confianza elegido

I: Nivel de precisión deseado.

Este grupo se forma por los compañeros que integran el consejo de dirección del Hotel con el objetivo de validar y estudiar los resultados de los métodos y técnicas empleados.

Para éste caso, se utilizaron los siguientes valores:

$$P = 0.06$$

$$i = 0.14$$

$$K = 3.8416 \text{ (para un nivel de confianza del 95 \%)}$$

$$\text{Entonces } M = 0.06 \times (1 - 0.06) \times (3.8416 / (0.14)^2) = 11$$

El grupo queda formado por 11 expertos que fueron escogidos a partir de las siguientes características:

Tener más de diez años de trabajo en el Hotel.

Haber dirigido por más de tres años a algún grupo de trabajo.

Que sean miembros del consejo de dirección del Hotel

Etapas 5: Definición de los implicados : En esta etapa se define la población a estudiar, es decir, sobre quienes ha de hacerse la investigación. En el caso analizado, la población que se estudiará está formada por los dirigentes y trabajadores de las áreas de la entidad, lo que forma dos estratos. En esta etapa es fundamental convencer al personal implicado de la necesidad de la investigación que se lleva a cabo y de la importancia de su participación activa en el desarrollo de esta.

Para determinar el tamaño de las muestras de cada estrato que me permitan obtener el mayor número de informaciones con el menor por ciento de error se puede utilizar la expresión (2), que forma parte del muestreo aleatorio irrestricto: (Calero, 1987).

$$n = \frac{[Z (1-\alpha/2)/d]^2 P (1- P)}{1+1/N [Z(1-\alpha/2)/d]^2 P(1- P) -1/N} \quad (2)$$

Donde:

$1-\alpha/2$: Nivel de confianza.

d: Error absoluto.

Z: Percentil de la distribución normal.

P: Proporción de la población.

N: Tamaño de la población.

Este cálculo no fue necesario realizarlo en el estudio porque para el tamaño de la muestra se toman en cuenta todo el personal de la unidad, para una población de 18 en el objeto de estudio, teniendo en cuenta que la población es pequeña la autora determino que todas las personas que laboran en este hotel fueran encuestadas.

Etapas 6. Definición de los métodos y técnicas a utilizar: Para obtener la información necesaria y para el análisis e interpretación de esta, hay que utilizar diferentes herramientas, las que deben ser seleccionadas de la amplia gama de métodos y técnicas existentes. Esta selección puede estar determinada por el número de personas que se estudiarán, por las características de las mismas, por los recursos disponibles para la investigación y por el rigor con que se quieran obtener los resultados. En esta investigación se establecen como principales métodos y técnicas las encuestas, trabajos en grupo, análisis de experto, análisis documental y entrevistas los cuales están orientado a indagar sobre: el estado actual de la empresa en cada una de las funciones de dirección, haciendo énfasis en los procesos de planificación y control y conocer en que medida está implantado el sistema de dirección por objetivos.

Para recopilar información relacionada con los temas objeto de investigación a partir de los individuos o grupos se utilizan las técnicas de:

- ✎ Encuestas: Es un procedimiento de investigación que, con base en la aplicación de un cuestionario estandarizado a una población típicamente a una muestra de una población y no a esta en forma íntegra, permite obtener datos generalizables con cierto grado de precisión a toda la población acerca de un cierto problema o fenómeno que al investigador le interesa medir.
- ✎ Criterio de expertos: Se toma en cuenta para la evaluación de los resultados obtenidos.
- ✎ Observaciones directas: Se realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento en el que está implicado uno o varios

trabajadores lo que ayuda a identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado y prácticas de trabajo erróneas.

✎ **Análisis de revisión documental:** Es la consulta realizada a los documentos útiles para el desarrollo de una investigación.

Etapas 7. Aplicación de los métodos y técnicas seleccionados: Después de la definición de los métodos y técnicas, así como el por qué de su utilización se aplicarán los mismos para obtener la información deseada, teniendo en cuenta diferentes propósitos. Los que en su unión contribuirían al alcance de los objetivos de la investigación. Dicha aplicación estará orientada a la muestra y características de la población del objeto de estudio definiendo dos estratos fundamentales (dirigentes y trabajadores).

Se aplicó una encuesta a veinticinco dirigentes con preguntas divididas por cada una de las seis funciones de dirección, cuyo contenido puede verse en el cuestionario del **(anexo 6)**.

Se revisaron los documentos rectores del Hotel en los que se pudo analizar la existencia y estado de la misión del Hotel, las estrategias, los objetivos, los planes de actividades, los planes técnico económico, los planes de controles, los resultados de los controles y auditorías externas y los planes de medidas correctivas.

Además se hicieron observaciones directas para analizar el funcionamiento del consejo de dirección, del consejo de producción, de las asambleas de afiliados, de las asambleas de la eficiencia y de las asambleas de representantes, así como otros órganos colectivos con el objetivo de valorar el grado de participación real que tienen los cuadros subordinados y los trabajadores en general.

Las personas encuestadas fueron seleccionadas de forma aleatoria.

Etapa 8 y 9 Procesamiento de la información. Análisis e interpretación.

Procesamiento de la información: Ya recopilada la información necesaria, la misma se prepara y organiza, de forma tal, que permita ser agrupada, clasificada y cuantificada en función de los objetivos a investigar y los problemas que afectan a la gestión de la organización. En esta etapa, se aplican técnicas de trabajo en grupo, con el objetivo de validar los problemas obtenidos enriquecerlos y agruparlos, y las técnicas de computación SPSS versión 11.0.

Análisis e interpretación: Una vez procesada la información obtenida, se analiza profundamente para su mejor comprensión, y de esta forma poder elaborar eficientemente un plan de acciones o estrategias que actúen directamente y eliminen las causas que originen la problemática planteada, actividad que desarrollará la entidad.

La información obtenida fue clasificada, cuantificada y agrupada en función de su contenido y de los objetivos a investigar. Se aplicaron además, técnicas de trabajo en grupo con el objetivo de validar los datos obtenidos, enriquecerlos, agruparlos y convertirlos en la información que necesitamos, utilizando para ello el grupo de trabajo creado.

Análisis de los resultados de las encuesta.

Resultado de la encuesta sobre las formas básicas de compromiso.

Objetivo: Diagnosticar la actitud hacia el trabajo en equipo por parte de la muestra seleccionada.

Resultados:

- ✎ El 44,52 % de la muestra durante las juntas de trabajo aseguran que todos se involucran en la discusión.
- ✎ El 68,37 % de la muestra sugiere que el trabajo se concentra en los objetivos.
- ✎ El 70,05 % de la muestra cuando aparecen conflictos en el equipo apoya con argumento a una de las partes.
- ✎ El 80,76 % de la muestra es sincero ante sus compañeros de equipo.

- ✎ El 57,31 % de la muestra algunas veces es autocontrolado.
- ✎ El 38,52 % de la muestra cuando las cosas van mal en el equipo trabajan duro para proporcionar mejor información.
- ✎ El 79,41 % de la muestra cuando es necesario está dispuesto a esforzarse mas allá de las funciones definidas para su puesto.
- ✎ El 74,70 % de la muestra plantea que la solución de problema en equipo requiere de una alta capacidad de escucha.
- ✎ El 82,25 de la muestra algunas veces hace sentir incómodo a los otros miembros del equipo porque ellos no se interesan en como trabaja el equipo.
- ✎ El 57, 35 % de la muestra plantea que la función de líder del equipo es ayudar al líder a establecer objetivos a largo plazo y metas a corto plazo.
- ✎ El 62,23 % de la muestra es considerado algunas veces como confiable.
- ✎ El 61, 76 de la muestra la mayor parte del tiempo es honesta y auténtica.

Análisis de los resultados de la encuesta de Estilo de Dirección.

Objetivo: Definir la orientación del estilo de Dirección de los directivos de la empresa.

Resultados:

- ✎ El 54,70 % de la muestra opina que la confianza que se muestra entre los jefes y los subordinados es circunstancial.
- ✎ El 63,52 % de la muestra plantea que algunas veces se utilizan las ideas de los directivos y la de los trabajadores.
- ✎ El 56,17 % de la muestra plantea que las responsabilidades por el logro de las metas se encuentra a todos los niveles.
- ✎ El 82,05 % de la muestra coincide en que la comunicación se orienta poco al logro de los objetivos de la organización.
- ✎ El 85 % de la muestra plantea que la dirección del flujo de información la mayoría de las veces es hacia abajo.
- ✎ El 80,58 % de la muestra plantea que formalmente para la toma de decisiones se establece la política general en la cima y luego se delega.

- ✎ El 95,29 % de la muestra plantea que los trabajadores son ocasionalmente consultados a la hora de tomar decisiones relacionadas con su trabajo.
- ✎ El 73,52 % de la muestra plantea que los objetivos de la organización se establecen después de una decisión por órdenes y el 57, 35 % afirman que existe poca o ninguna resistencia a los objetivos.
- ✎ El 77, 24 % de la muestra afirma que no existe una organización informal que se oponga a la formal.
- ✎ El 57, 35 % de la muestra plantea que la información de los costos, productividad y otros gastos de control se utilizan para la autorrealización y solución de problemas.

Etapas 10. Conclusiones y recomendaciones: Llegado al final de la investigación se debe emitir un informe donde aparezcan las conclusiones y recomendaciones así como alguna información sobre los procedimientos y datos que se utilizaron teniendo en cuenta que el informe debe estar realizado para demostrar, motivar y hacer actuar, recordando que las conclusiones deben basarse en cálculos cuya demostración, aparezca en el informe y una serie de principios que tengan validez en el consenso a donde van dirigidos.

Como conclusión general del diagnóstico realizado a este Hotel en el proceso de dirección se puede afirmar que el mismo tiene un comportamiento considerado como aceptable, o sea, que aún está por debajo de los requerimientos para desarrollar un buen trabajo de dirección de ahí la necesidad de aplicar una revolucionaria herramienta como el Cuadro de Mando Integral capaz de movilizar a los trabajadores hacia el pleno cumplimiento de la misión y permitirle tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro, las acciones que persigue el CMI serán aplicadas a la escogida con el objetivo de que las conclusiones y logros obtenidos en la aplicación del procedimiento sirvan de ejemplo a los demás Hoteles de la Cadena Cubanacan.

2.4- Procedimiento para la determinación de los indicadores del cuadro de mando integral.

Mediante este procedimiento se persigue definir los pasos de forma secuencial para el logro de un objetivo determinado. A partir de la definición de estos pasos enmarcados en el Hotel se podrán identificar los distintos indicadores asociados por perspectivas.

Resulta necesaria la selección de los expertos que trabajarán en la investigación, de acuerdo a un método probabilística que se realiza aplicando la expresión 1 planteada en el epígrafe 2.3.

El procedimiento para el Cuadro de Mando Integral, consta de 7 pasos, los que se detallan a continuación:

Paso 1: Aclarar y traducir la misión y la visión de la empresa.

El Objetivo de este paso consiste en someter a una discusión en el equipo de dirección de la organización de las categorías básicas de la estrategia. En este análisis se promueve el intercambio sobre:

- ⌘ Los criterios de valor que se generan al cliente.
- ⌘ Grado de desagregación y conocimiento de la estrategia en los miembros de la organización.
- ⌘ Si están o no expresados en la actual misión y visión los principales valores de la organización.

Es importante considerar que el Hotel Villa La Granjita posee una estrategia coherente, basada en la dirección por objetivos. Sin una base estratégica sólida, lo que se haría en el Cuadro de Mando Integral es la suma de un conjunto de indicadores financieros y no financieros relacionados con la organización.

El Cuadro de Mando Integral, es parte de un enfoque integrado de gestión que proporciona medios y medidas reactivas y preactivas para alcanzar el éxito en organización. Al enfocarse en la misión, visión y valores de una organización, se pretende la articulación de la proyección con la ejecución, es decir, bu scar a través del análisis de las relaciones causa efecto, la traducción de la estrategia

a la realidad de la gestión, y así compulsar a cambios de comportamiento en la organización. El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas. Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

- 1. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.**
- 2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.**
- 3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.**
- 4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.**

El resultado final de este paso es la búsqueda de consenso en el equipo directivo de los principales propósitos estratégicos de la organización, la identificación clara de qué necesitan los clientes, las principales estrategias para dar respuesta a esta realidad y como se genera valor en función de las expectativas de los clientes.

Paso 2: Determinar los Factores Clave de Éxito en la organización.

La selección de los FCE es primordial a los efectos de identificar los aspectos que llevan el éxito o fracaso de una estrategia, así como para desarrollar los indicadores de desempeño en ellos. Identificar FCE implica:

Centrar la atención y los recursos de la organización en lo que realmente es importante.

- ⌘ Adecuar los sistemas de planificación y control a los FCE; de manera que se mantenga informado a los directivos sobre el comportamiento de estos y sus implicaciones para la organización.
- ⌘ Flexibilidad y dinamicidad, pues a medida que evoluciona o cambia el contexto de la organización, los factores claves de éxito varían.

Para la identificación de los factores que influyen en el desarrollo del negocio se recopilaron mediante las técnicas de encuestas y entrevistas los criterios de directivos; que fueron sometidos al grupo de expertos seleccionado con el objetivo de alcanzar consenso, y proceder al establecimiento de las relaciones entre los factores. La influencia de un factor sobre otro puede ser real, nula y/o potencial; en dependencia de su acción sobre los restantes, lo que lleva a determinar su nivel de dependencia y motricidad.

A partir de este resultado se confecciona el gráfico que interrelaciona cuatro zonas en la organización atendiendo al peso específico de cada factor por su dependencia y motricidad. Las características de las zonas se muestran en el cuadro del **(Anexo-7)**, considerándose como los FCE los comprendidos en la zona de poder y conflicto. [Godet, 1996; Mojica, 1998].

Como resultado final se obtiene los Factores Clave de Éxito para el Hotel Villa la Granjita-Hostal Mascotte.

Paso 3: Alineación de los objetivos estratégicos con los Factores Clave de Éxito y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Mirando desde un punto de vista la estrategia de la organización y los FCE seleccionados en el paso anterior, se procede, en este paso a determinar si los objetivos estratégicos del Hotel son coherentes y responden a los FCE y las distintas perspectivas del Cuadro de Mando Integral o si es necesario proyectar nuevas perspectivas en función de las características propias de la organización.

Es preciso señalar, que las cuatro perspectivas poseen suficiente amplitud para captar todos los aspectos estratégicos relacionados un complejo Hotelero. No obstante, el grupo de expertos seleccionados, seleccionan si es adecuado o no la inclusión de una nueva perspectiva, vinculada a aspectos de crucial importancia para la organización.

Las fuentes de información para este paso son diversas y entre ellas se encuentran los informes anuales, informes comparativos, las declaraciones estratégicas, los proyectos a ejecutar, informes de consultorías y controles realizados, información sobre la competencia, historia de la organización.

El objetivo fundamental del análisis es la búsqueda de coherencia entre las distintas áreas del Hotel. Luego se realiza un análisis de los principales temas estratégicos como crecimiento, rentabilidad, calidad, competitividad de los precios, innovación, políticas de personal, entre otros y que responden a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los criterios de valor que deseo entregar a los clientes?

¿Qué debo hacer con eficiencia y eficacia en mis procesos claves para dar más valor a los clientes?

¿Cuáles son los procesos internos claves para la generación de este valor a los clientes?

¿Cuáles son las nuevas habilidades y actitudes que necesita el personal para entregar ese valor a los clientes?

¿Qué efectos económico-financieros esperamos que se produzcan en esa entrega de valor a los clientes?

La vía para obtener esta información primaria son las entrevistas individuales que se realizan con los directivos del Hotel en torno a los temas planteados con anterioridad. Con las entrevistas se logra un objetivo explícito que es la introducción del concepto Cuadro de Mando Integral a la alta dirección y obtener su opinión sobre la estrategia de la organización y la forma en que puede traducirse a objetivos e indicadores para el cuadro de mando.

Con toda la información obtenida, se prepara una ronda de trabajo en equipo para presentar al consejo de dirección los resultados de las mismas, los que se someterán a debate para definir y/o aprobar los temas estratégicos de la organización.

El resultado final de este paso es la presentación de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con sus FCE y los objetivos estratégicos asociados.

Paso 4: Selección de Indicadores por perspectivas.

Para la determinación de los indicadores asociados al Cuadro de Mando Integral se parte de la identificación de la brecha informativa entre los

indicadores existentes en la actualidad y las necesidades informativas en función de los temas estratégicos por perspectivas.

Por otro lado se procede a identificar para cada tema estratégico central, la forma en que mejor se expresa la intención del objetivo estratégico asociado. A su vez se identificarán los vínculos claves entre los indicadores propuestos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, es decir, determinar la forma en que cada indicador afecta a los demás. De aquí que estén presentes en la organización indicadores de causa y de efecto.

Los indicadores de causa se corresponderán con los indicadores guías de proceso que explican la manera en que se está trabajando para alcanzar el objetivo (**indicadores futuros**); mientras que los de efecto se identifican con los de resultados y expresan en que medida se ha alcanzado el objetivo previsto (**indicadores pasados**). (Ver Anexo-9)

Para la determinación de los indicadores se parte de los criterios:

Vinculación a la estrategia: Los indicadores definidos tienen que tener impacto en la estrategia.

Sencillez: Fácil de manejar y consultar, debe estar constituido por el menor número posible de indicadores, concentrándose en los que son vitales, para el logro de las metas y estrategias previstas.

Integralidad: Considera indicadores de distinta naturaleza, acorde a las actividades críticas de la división; incorporándolos no solo con los resultados globales, sino además, con los individuales.

Accesibilidad: Los indicadores seleccionados, aunque sean nuevos en la organización deben ser disponibles a partir de información que se pueda disponer en el Hotel, y que sea transmitido fácilmente a todos los usuarios finales de esa información.

Relevante: Deben mostrar con exactitud el proceso u objetivo que se intenta evaluar.

Como puede apreciarse la determinación de estos indicadores requiere por parte de los directivos, un cierto grado de dominio de la actividad que realizan y una capacidad integradora que permita encadenar tanto informaciones cualitativas como cuantitativas en un solo sistema que facilite al nivel más bajo (trabajador) los elementos de comparación necesarios para evaluar sus resultados.

La elección de los indicadores se realiza a través de un trabajo en grupo con los directivos de la organización, en el que se obtiene un listado de indicadores y una breve descripción del contenido. Este listado se presenta al grupo de expertos, que decide si cada uno de los indicadores cumple con los criterios definidos. Por la técnica de consenso entre expertos, entonces se deciden cuales son los indicadores que conformarán el CMI.

Paso 5: Arquitectura del sistema de indicadores

Con el resultado del paso anterior, se procede a la determinación de la Arquitectura del Sistema de Indicadores, la cual parte de la definición de las fichas informativas para cada indicador.

Las fichas informativas presentan la siguiente estructura:

- ⌘ **Antecedentes del Indicador:** Incluye la perspectiva del indicador, el nombre y número del indicador, el propietario (persona o departamento que brinda la información), la estrategia sobre la que influye el indicador, el objetivo al cual tributa y la descripción (para mostrar la esencia de la medida).
- ⌘ **Características del Indicador:** Captan los aspectos del indicador necesarios para iniciar a presentar los resultados. Incluye si es un indicador pasado o de futuro (si mide un resultado o impulsa la actividad), frecuencia, tipo de unidad de medida y el rango de resultados esperados.
- ⌘ **Cálculo y especificaciones de datos:** Es la información más importante, y la más difícil de conseguir. Incluye la forma de cálculo, la fuente de los datos, la calidad de los datos y el recolector de datos (persona que dentro del área responsable, brindará la información para el cálculo)

- ⌘ **Información sobre la actividad:** Se presentan las metas futuras y las iniciativas para alcanzar las mismas. Incluye la línea de base, es decir, los datos de partida, las metas o grados de mejora del indicador y las iniciativas para desarrollar el indicador.

Paso 6: Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral .

Se realiza la interconexión de los cuadros de mando integrales para las diferentes áreas de la organización, desde la alta dirección hasta las diferentes unidades o subáreas del Hotel si se aplica de forma general.

Se parte de la elaboración de la **Matriz OVAR** para la concatenación de objetivos estratégicos, variables de acción y responsables por la ejecución. Luego, se desagregan variables de acción como objetivos para los niveles inferiores, a los que se les determinan por las cuatro perspectivas **indicadores de resultado y de guía de proceso**. Además se presenta el árbol de indicadores estratégicos de la empresa que guía los análisis posteriores de los resultados de la organización.

Paso 7: Definición de las formas de acción a partir de la implantación del Cuadro de Mando Integral.

Este paso consiste en la definición del marco de acción para la interpretación de los indicadores vinculados a la estrategia y en especial, el desarrollo del proceso de análisis.

El proceso de análisis de los resultados tiene como finalidad determinar aquellos aspectos que inciden de manera significativa en los resultados, estableciendo las relaciones causa efecto en el desempeño actual o futuro de la institución, evitando realizar análisis basados solo en los efectos lo que afectaría en todo momento la implementación exitosa de la estrategia prevista. Las relaciones entre los indicadores no se manifiestan en la práctica de una forma estática; sino que son dinámicas en la que la habilidad del directivo para interrelacionar y evaluar las condiciones específicas constituye una fortaleza para el éxito del Hotel.

El proceso comprende dos enfoques; **el cualitativo**, se encarga de evaluar las percepciones de los clientes tanto internos como externos del Hotel así como de sus proveedores; se medirá fundamentalmente por indicadores cualitativos, encuestas, entrevistas y cuestionarios y **el cuantitativo** que comprende la relación plan - real - desviaciones en el marco económico - financiero del Hotel.

Con la aplicación del control por excepción y el selectivo, se hará énfasis en aquellos indicadores que presenten problemas para su cumplimiento; con el objetivo de investigar si es por razones de la organización o se precisa de un cambio de estándar debido a nuevas condiciones de funcionamiento que afectan (positiva o negativamente) el logro del objetivo previsto.

De forma general, el proceso de análisis tiene 4 fines fundamentales para el directivo, ellos son:

- ⌘ Informar a los directivos sobre el desempeño de la organización y la contribución de cada área al logro de las metas previstas.
- ⌘ Alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos previstos, mediante la coordinación de todos los esfuerzos de la institución a la consecución de los objetivos.
- ⌘ Evaluar si convergen o no las metas individuales con las departamentales y estas últimas con las del Hotel.
- ⌘ Motivar a los directivos y trabajadores a la consecución de las metas previstas con el fin de lograr una verdadera implicación de directivos y trabajadores en la gestión del Hotel.

Estas formas de acción deben ser evaluadas mediante la automatización de un Sistema o software que facilite de manera concreta, integra y sencilla las decisiones que se deben tomar a partir de la aplicación del procedimiento. En general muchas empresas utilizan los programas convencionales de Windows como el Excel y la Base de Datos de Access o un sistema ya instalado el cual sea integrar pero en realidad la aspiración de este proceder es poseer para la empresa referida un soporte único capaz de cumplir con seguridad las necesidades del CMI.

2.5- Fundamentacion del Sistema Automatizado del Cuadro de Mando Integral.

Para lograr la integralidad de la aplicación de este procedimiento se ha decidido implementar en este trabajo algo que se considera para muchos estudiosos como este un asunto pendiente o una recomendación final de la propuesta: La automatización de la información del cuadro de mando integral a través de un programa que se ajuste a las necesidades, la organización, y seguridad de los medios informáticos del Hotel Villa La Granjita -Hostal Mascotte enfocado esencialmente en la Villa.

Las necesidades de este tipo de sistema automatizado informático están dadas por:

- ⌘ La recopilación y almacenamiento de los datos relacionados con los indicadores finales.
- ⌘ Contener a su vez la información avanzada de la herramienta y específica sobre el funcionar de estos indicadores.
- ⌘ La comparación de los datos actuales con el patrón establecido.
- ⌘ El aviso del mal comportamiento de algún indicador.
- ⌘ El acceso adecuado de los especialistas a esta información de forma interactiva y segura.

2.6- Aplicaciones Informáticas Escogidas para la creación del software.

Las aplicaciones para la confección del Software fueron elegidas en base a las características y distribuciones de los medios informáticos del Hotel.

Teniendo en cuenta que en esta entidad existe una red de computadoras bien diseñada, se aprovecha la factibilidad y ventaja que esto brinda en cuanto a la fluidez y acceso interactivo entre las PC (computadora personal) de la Villa decidiendo construir un soporte Web donde se puedan introducir valores y contener la información requerida de la propuesta ayudado por el lenguaje de programación PHP escogido por ser el de mayor conocimiento para la autora y

tener la característica de ser un software libre de fácil acceso para todos los usuarios de la red de redes. El diseño sustentado por la macromedia Dreamweaver MX fue enriquecido por imágenes construidas en el poderoso editor de imágenes Adobe Photoshop 8.0 ES y los diseñadores de archivos con extensión gif, Ulead Gif Animator 5 y Ulead Cool3d. El recibo, almacenamiento y comparación de valores lo realiza la Base de Datos MySQL escogida por la facilidad de establecer una relación o combinación con el lenguaje PHP y JavaScript.

Aplicaciones de Diseño:

 Macromedia Dreamweaver MX.

 Adobe Photoshop CS 8.0.

Auxiliares:

 Ulead Gif Animator 5.

 Ulead Cool3d.

Aplicaciones de Programación:

 HTML

 PHP.

 MySQL.

Auxiliares:

 JavaScript.

2.7- Descripción de las aplicaciones utilizadas en el Sistema.

Diseño:

Dreamweaver MX.

Dreamweaver MX es un software fácil de usar que permite crear páginas Web profesionales.

Las funciones de edición visual de Dreamweaver MX permiten agregar rápidamente diseño y funcionalidad a las páginas, sin la necesidad de programar manualmente el código HTML.

Se puede crear tablas, editar marcos, trabajar con capas, insertar comportamientos JavaScript, etc., de una forma muy sencilla y visual.

En la fase inicial mediante la creación de tablas se logra la plantilla de las páginas teniendo complementado la inserción de imágenes, texto, botones y animaciones referentes a las páginas que recogen los datos y ofrecen información del software, el CMI, sus indicadores y el resumen de los mismos al director. Todo se logra a través de un diseño de página exclusiva teniendo como punto de partida la coordinación de los colores, y la adecuada utilización de archivos jpg y gif previamente contruidos para el Sistema.

La forma habitual de crear un sitio consiste en crear una carpeta en el disco local. Los documentos HTML normalmente se crean dentro de dicha carpeta, mientras que para contener las imágenes, las animaciones, las hojas de estilo, etc., se deben crear nuevas carpetas dentro de ésta, con el objetivo de tener una mejor organización de los archivos a la hora de trabajar. Esto es lo que se conoce como sitio local. En nuestro caso diseñado para la red del Hotel Villa La Granjita-Hostal Mascotte.

Macromedia Dreamweaver es un editor de códigos HTML profesional para el diseño visual y la administración de sitios y páginas Web, sirve para controlar manualmente el código HTML, como trabajo en un entorno de edición visual permite ponerle manos a la obra rápidamente y facilita herramientas útiles para el diseño de la Web. Se puede utilizar para crear sitios y documentos individuales. Incluye numerosas herramientas y funciones de edición de códigos: referencias HTML, CSS (Hojas de estilo en cascada) y Java Script, un depurador Java Script y editores de códigos que permiten editar Java Script, XML y otros documentos de textos.

Posee factores de edición visual que le permiten añadir diseño y funcionalidad sin escribir una sola línea de códigos. Puede ver todos los elementos o activos

del sitio y arrastrarlos desde un panel fácil de usar directamente hasta un documento. Permite un flujo de trabajo ágil mediante la creación y adición de imágenes en Macromedia Fireworks y su importación directa al Dreamweaver, o bien añadiendo objetos Flash importados o que se pueden crear directamente en Dreamweaver.

Adobe Photoshop CS:



Es un poderoso editor de imágenes con avanzadas ventajas con respecto a los demás editores que existen, es una aplicación necesaria para los profesionales de la fotografía y diseñadores en general permitiendo al usuario el trabajo por capas lo que da la posibilidad de modificar partes o porciones de estas por separado con una caja de herramientas diseñada para cumplir disímiles solicitudes, avanzadas opciones de Menú y paletas flotantes que proporcionan acciones de variación de color, forma, tamaño y ajustes útiles o necesarios para el diseño, permite guardar el mismo en la extensión PSD típica del software para poder añadirle cambios al mismo o terminarlo mediante el trabajo en capas y finalmente en la extensión jpg para poder utilizar el archivo de imagen construido en otras aplicaciones como Dreamweaver MX .

Programación.

HTML: Significa HyperText Markup Language. Es el lenguaje en que se escriben los millones de documentos que hoy existen en el World Wide Web. Crear una buena página tiene dos aspectos; por un lado el conocimiento técnico para crear código HTML correcto, por otro lado el claro diseño para presentar la información. El HTML es el lenguaje de marcas de hipertexto. En informática, formato estándar de documentos de texto que se utiliza desde 1989 en World Wide Web (**WWW**). En un documento HTML, hay etiquetas que indican los atributos del texto (negrita, centrado,...). Otras indican al sistema cómo responder a eventos que genera el usuario, como señalar con el mouse a un icono que representa una película y en respuesta ejecutar el programa

que reproduce vídeo en formato digital. El usuario 'navega' de documento en documento seleccionando los con el mouse. El lenguaje HTML también incluye marcas para rellenar formularios (forms), que permiten al usuario enviar la información necesaria para realizar consultas en bases de datos, comprar o solicitar un servicio. La ventaja de este formato es que constituye un estándar aceptado y de fácil implementación. Asimismo, el lenguaje HTML evoluciona porque se van creando nuevas etiquetas acompañadas de exploradores capaces de interpretarlas. Todo ello ha contribuido al crecimiento exponencial que ha experimentado WWW.

Un documento escrito en HTML contendría básicamente las siguientes directivas.

<HTML>	Inicio del documento
<HEAD>	Inicio de la cabecera
<TITLE>	Inicio del título del documento
</TITLE>	Final del título del documento
</HEAD>	Final de la cabecera del documento
<BODY>	Inicio del cuerpo del documento
</BODY>	Final del cuerpo del documento
</HTML>	Final del documento

PHP:



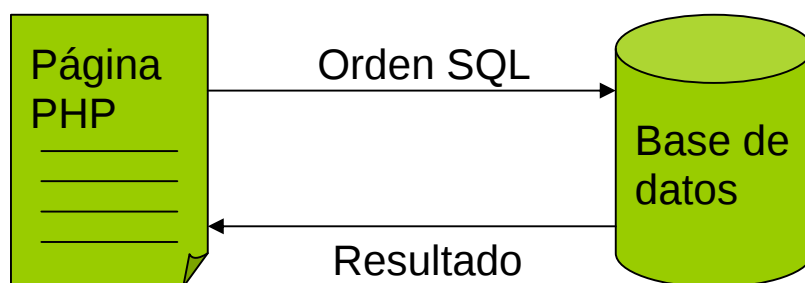
PHP es un lenguaje de script del lado del servidor. Otros lenguajes similares son ASP, JSP o Cold fusion. Los scripts PHP están incrustados en los documentos HTML y el servidor los interpreta y ejecuta antes de servir las páginas al cliente. El cliente no ve el código PHP sino los resultados que produce, Por sus ventajas: es potente, fácil de aprender, de libre distribución, permite el acceso a bases de datos y seguridad.



MySQL:

Es una herramienta para organizar, gestionar y recuperar datos almacenados en una Base de Datos y establecer una óptima comunicación entre esta y el lenguaje PHP. Las bases de datos permiten almacenar de una forma estructurada y eficiente toda la información de un sitio Web. En el **(Anexo 9)** se muestra el esquema del funcionamiento interno de la Base de Datos MySQL.

Procedimiento de comunicación de PHP con la base de datos:



JavaScript:

Es un nuevo lenguaje escrito. Los 'scripts' de JavaScript pueden ser introducidos dentro de sus páginas de HTML. Con JavaScript se puede dar respuesta a eventos iniciados por el usuario (el observador de nuestras páginas, por ejemplo), eventos tales como la entrada de una forma o algún enlace. Esto sucede sin ningún tipo de transmisión. De tal forma que cuando un usuario escribe algo en una forma, no es necesario que sea transmitido hacia el servidor, verificado y devuelto. Las entradas son verificadas por la aplicación cliente y pueden ser transmitidas después de esto.

Utilidades de JavaScript

- ✎ Lleva al cliente bastante parte de la acción del servidor con lo que éste se descarga.
- ✎ Permite validar los campos de formularios antes de enviarlos al servidor.
- ✎ Posibilita que los documentos HTML respondan a eventos locales.

- ↳ Posibilita al programador comunicar información hacia y desde applets y plugins.
- ↳ Con JavaScript del lado del servidor, cada usuario puede tener un perfil único y personalizado que le permita configurar páginas Web a medida .
- ↳ Permite acceder a bases de datos vía SQL u ODBC.

2.8- Estrategia de diseño.

El elemento conductor de todo el software es un Sitio Web por ello se especifica sobre su relevancia y aplicaciones para el diseño.

Para confeccionar el Sitio Web del Sistema fue necesario enmarcarse en el objetivo primordial de la realización de este trabajo que va a constituir esencialmente los requisitos fundamentales que debe cumplir el Sitio, y no es más que ofrecerle a los directivos una nueva alternativa o herramienta funcional informática que organice y facilite el acceso a la información necesaria para que la dirección de la empresa escogida evalúe y determine conclusiones requeridas en el funcionamiento de la organización a través del CMI.

Para el cumplimiento del objetivo se trazó una estrategia general de diseño que contiene la enunciación de los diferentes pasos a seguir: en primer lugar se encuentra la definición del público objetivo y sus características esenciales; luego la puntualización de los elementos que pasarán a formar parte del Sitio, es decir, lo que se mostrará, haciéndose una agrupación de los mismos en cuanto a sus particularidades; posteriormente se especifican las herramientas que se utilizarán para la elaboración del Sitio; se prosigue con el diseño donde se necesita: organizar los elementos y disponerlos de manera que se precise la ubicación que tendrán para su posterior visualización, también se pueden incorporar elementos nuevos que vayan surgiendo, de manera que ya se tenga una idea de la apariencia y el aspecto general que tendrá el Sitio y junto a ello ir precisando su funcionalidad; después se continúa con la fase de producción y desarrollo, de inmediato se comprueba la funcionalidad y la veracidad del Sitio

corrigiendo errores en los casos necesarios haciendo revisiones gramaticales, verificando los vínculos, etc.

2.9- Conclusiones parciales del Capítulo.

Como conclusión general del diagnóstico realizado a este Complejo Hotelero en el proceso de dirección se puede afirmar que el mismo tiene un comportamiento considerado como aceptable, o sea, que aún esta por debajo de los requerimientos para desarrollar un buen trabajo de dirección y que exige un proceso de perfeccionamiento inmediato ya que existen muchas dificultades en las funciones, fundamentalmente en la: previsión y control.

- ✎ No existe total conciencia de la alta dirección de la importancia de prever lo más posible.
- ✎ Los controles no dejan evidencias, y no existe un procedimiento que garantice la medición de las exigencias requeridas.
- ✎ En este Hotel no existe un proceso de actuación que se utilice como herramienta para lograr la consecución de los objetivos. Un procedimiento para la determinación del CMI como el que propone este Capítulo sería factible para seleccionar los puntos críticos de control.
- ✎ Las herramientas o aplicaciones informáticas referidas son, útiles imprescindibles y exactos para la construcción de un software que garantice los objetivos necesarios luego de la aplicación del procedimiento para determinar los indicadores del CMI.

Capítulo 33



CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CMI EN
EL HOTEL VILLA LA GRANJITA CON LA CREACION DE UN SISTEMA
AUTOMATIZADO.

Después de haber realizado el diagnóstico del Hotel, y revisar las fuentes bibliográficas requeridas, se pudo determinar cuestiones significativas en el desarrollo que ha tenido el mismo.

En la organización existen definidos la misión, la visión, los valores y además tienen sus objetivos a corto plazo pero carecen de los mismos a mediano y largo plazo.

Por tanto, en el presente capítulo para dar respuestas a las insuficiencias detectadas se seguirá el procedimiento para la determinación del CMI de acuerdo a las características de la Villa Hotelera.

3.1 Aplicación del procedimiento para la determinación de los indicadores del CMI en el Hotel Villa La Granjita.

Para comenzar resulta necesaria la selección de los expertos que trabajarán en la investigación, de acuerdo a un método probabilístico.

Para la determinación del número de expertos del Hotel se aplicará la expresión (1) para calcular la cantidad de compañeros que conforman el grupo de expertos.

$$n = \frac{p * (1 - p) * k}{i^2} \quad (1)$$

P = 0.06

i = 0.14

K = 3.8416 (para un nivel de confianza del 95 %)

Entonces M = 0.06x (1– 0.06)x(3.8416/(0.14)²) = 11

El grupo quedó formado por 11 expertos que fueron escogidos a partir de las siguientes características:

- ✎ Tener más de diez años de trabajo en el Hotel.
- ✎ Haber dirigido por más de tres años a algún grupo de trabajo.
- ✎ Que más del 70% de los miembros del grupo hayan cursado al menos un diplomado en la actividad de dirección.

Paso 1. *Aclarar y traducir la misión y la visión del Hotel.*

De antemano como ya es visto en el capítulo II la misión del Hotel Villa La Granjita, le brinda servicios de alojamiento, gastronomía y animación al turismo de recorrido en el centro del país en un entorno natural y tranquilo que transmite todo lo tradicional y cubano de nuestros campos y con una esmerada atención y profesionalidad del personal con el propósito de lograr la satisfacción de los clientes.

Esta misión es conocida y compartida por la totalidad de trabajadores, y aunque no expresa explícitamente los criterios de valor generados a los clientes, estos están dirigidos hacia la competitividad por el liderazgo (aumentar los servicios), la orientación al cliente (sumar clientes) y el compromiso con la revolución.

Por otro lado la visión expresa que somos un complejo hotelero que brinda un producto genuinamente cubano diseñado para el descanso y el esparcimiento basado en una gastronomía variada y un alojamiento y animación con calidad, garantizando la profesionalidad de su personal y la satisfacción de sus clientes, lo cual permitirá multiplicar las operaciones que ofrezcan diversas opciones resultando en el aumento del aporte de la Compañía Cubanacán Hoteles a la sociedad.

Paso 2. Determinación de los Factores Clave de Éxito.

Se inicia la etapa con un trabajo en grupo para la definición de los factores que influyen en el desarrollo competitivo del Hotel como resultado de la cual se obtiene el consenso sobre los siguientes Factores:

1. Relación con el cliente.
2. Eficiencia Económica.
3. Control interno.
4. Exactitud. (Grado de incertidumbre necesario que deben tener los servicios prestados en la villa)
5. Garantía. (Eficacia basada en normas y procedimientos establecidos en las actividades prestadas al cliente)
6. Motivación y compromiso del personal.
7. Previsión y rapidez de acción.

Estos factores son presentados al grupo de expertos para que determinen cuáles deben quedarse como verdaderos FCE de la división, siendo el resultado:

FCE del Hotel Villa La Granjita.

1. Relación con el cliente.
2. Control Interno
3. Eficiencia Económica
4. Motivación y compromiso del personal.
5. Exactitud.
6. Garantía.

Tabla 3.1- Análisis de los factores propuestos como clave. Hotel Villa La Granjita.

Expertos	FCE						
	1	2	3	4	5	6	7
1	X	X	X	X	X	0	0
2	X	X	X	X	X	0	0
3	X	X	X	X	X	0	0
4	X	X	X	X	X	X	X
5	X	X	X	X	X	X	X
6	X	X	X	X	X	0	0
7	X	X	X	X	X	0	0
8	X	X	X	X	X	0	0
9	X	X	X	X	X	0	0
10	X	X	X	X	X	0	0
11	X	X	X	X	X	0	0
$C = (1 - V_n/V_t) * 100$	100%	100%	100%	100%	100%	81%	81%
Puntuación: (X) - Deben mantenerse como FCE de la organización. (0) - Deben eliminarse como FCE, de la organización							

Zona de poder:

F2: Control Interno.

F4: Motivación y compromiso del personal.

Zona de conflicto:

F1: Relación con el cliente.

Zona de Problemas autónomos:

F3: Eficiencia económica.

F5: Exactitud.

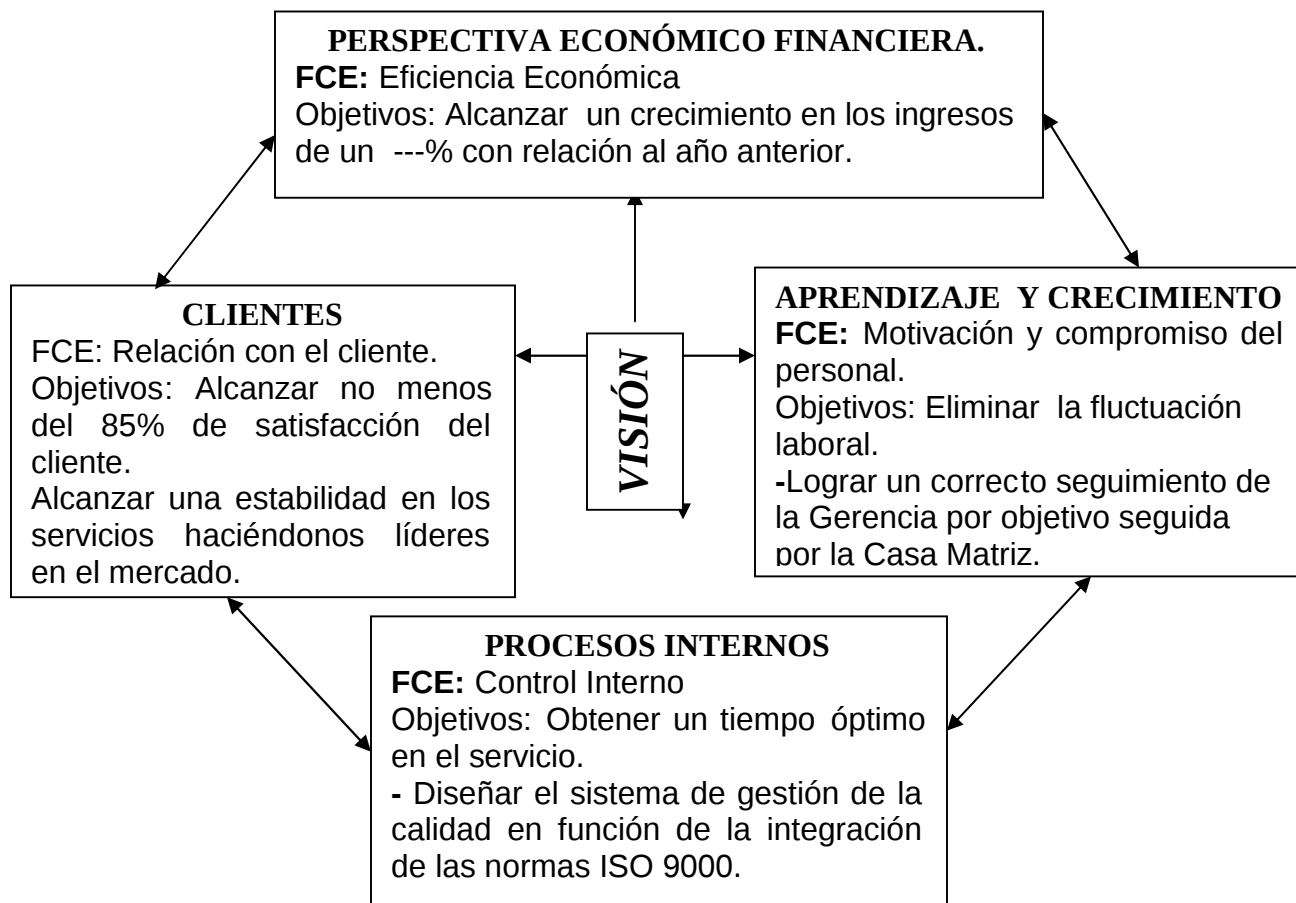
F6: Garantía.

Aquí se ven identificados claramente los FCE que les conduce al éxito, siendo las fuerzas motrices el control interno y la motivación y compromiso del personal, aspectos que influyen directamente en el grado de orientación al cliente de la empresa y como aspectos centrales que son independientes para su resolución, la exactitud y la garantía de los servicios.

Paso 3: Alineación de los Factores Clave de éxito y objetivos estratégicos con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

(Ver Anexo 10). Alineación de FCE, objetivos estratégicos con los temas clave del CMI.

Tabla 3.2- Análisis de los principales temas estratégicos. Fuente (elaboración propia).



Paso 4: Selección de indicadores por perspectivas.

Como resultado del trabajo en grupo desarrollado para la determinación de los indicadores del CMI, se obtuvieron las propuestas siguientes:

Para la perspectiva **clientes**:

1. Satisfacción del cliente
2. Grado de estabilidad del servicio.

3. Número de quejas de los clientes.

Para la perspectiva de **aprendizaje y crecimiento**:

4. Satisfacción Laboral.
5. Satisfacción con el Sistema de Capacitación.
6. Fluctuación Potencial.
7. Inversión en formación del trabajador.
8. Ingreso por trabajador.
9. Fluctuación laboral.
10. Retención del personal clave.
11. Pertinencia.

Para la perspectiva **procesos internos**:

12. Cumplimiento de las satisfacciones del turista en el área de alojamiento.
13. Cumplimiento del un buen servicio Gastronómico.
14. Satisfacciones según las afectaciones por influencia de Calidad.

Para la perspectiva **económica financiera**:

15. Ingreso Total por Turistas Días.
16. Ingreso Paquetes por Turistas Días Paquetes.
17. Costo & Gasto de Operaciones por Turistas Días.
18. Costos Gastronómicos.
19. Gastos Operaciones por Peso de Ingreso (Totales, Alojamiento, Gastronomía, Otros Servicios Turísticos).
20. Gastos de Operaciones por Turistas Días.
21. Utilidad Antes de Impuestos por Peso de Ingresos Totales.

Se efectúa un listado sometido al criterio de los expertos seleccionados, para evaluar la efectividad de los indicadores con las perspectivas y los objetivos estratégicos **(Ver Anexo 11)**.

En el siguiente cuadro se muestra el listado o la propuesta final de los Indicadores del Cuadro de Mando Integral para el Hotel Villa La Granjita.

Clientes. 1. Satisfacción del cliente. 2. Grado de estabilidad del servicio. 3. Número de quejas de clientes. Aprendizaje y Crecimiento. 4. Satisfacción Laboral. 5. Fluctuación Potencial. 6. Inversión en formación del Trabajador 7. Pertinencia.	Procesos Internos. 8. Cumplimiento de las satisfacciones del turista en el área de alojamiento. 9. Cumplimiento del un buen servicio Gastronómico. 10. Satisfacciones según las afectaciones por influencia de Calidad. Económicos-Financieros. 11. Ingreso Total por Turistas Días. 12. Costo & Gasto de Operaciones por Turistas Días. 13. Costos Gastronómicos. 14. Gastos Operaciones por Peso de Ingreso. 15. Utilidad Antes de Impuestos por Peso de Ingresos Totales.
---	--

Como ultima acción en este paso se procede con el grupo de trabajo a la delimitación de los indicadores pasados (de resultados) y futuros (guías de procesos) para la división.

Así, los **indicadores pasados son:** la satisfacción del cliente, satisfacción laboral, total de ingresos, ventas Netas, Costo & Gasto y Utilidad después del impuesto.

Los **indicadores futuros son:** grado de estabilidad de servicio, número de quejas, inversión en formación del trabajador, pertinencia, cumplimiento de las satisfacciones del turista en le área de alojamiento, cumplimiento del un buen

servicio Gastronómico, satisfacciones según las afectaciones por influencia de Calidad.

Paso 5- Arquitectura del sistema de indicadores.

A continuación se presentan las descripciones de los indicadores seleccionados.

Indicadores de la perspectiva de clientes:

1-Satisfacción del Cliente: Expresa la forma mediante la cual se satisfacen las necesidades del grupo de clientes. La medición de la satisfacción de los clientes se realizará aplicando encuestas (**Ver Anexo 12**), y la evaluación de los resultados de las mismas aplicando métodos estadísticos. Es importante que estas encuestas se realicen al 100% de los clientes con los cuales nos relacionamos. Si se presenta un cliente repetitivo al cual se le cumplen solicitudes por un periodo mayor a los seis meses, se le deben realizar una encuesta como mínimo; al resto, no repetitivos, se le debe aplicar una encuesta por cliente.

Los resultados de las encuestas serán utilizados para determinar el índice de Calidad Percibida, en lo adelante (ICP), por los clientes según la siguiente formula.

$$\text{ICP} = \frac{5(E) + 4(B) + 3(R) + 2(M)}{\text{Total}}$$

Si: **ICP >1** se considera que la satisfacción al cliente es adecuada.
(Satisfactoria)

ICP < 1 es necesario analizar y tomar acciones de mejoras, para satisfacer al cliente. (No Satisfactoria)

Todos los elementos individuales de la encuesta que expresan satisfacción , aunque sea parcial, deben ser tomados en cuenta para el análisis.

El análisis del ICP calculado y las acciones de propuestas, agrupadas por tipo de servicios ofertados serán informados trimestralmente a la Dirección de Comercial y Gestión de la Calidad haciendo énfasis en:

- ✎ Total de Clientes.
- ✎ Cantidad de Clientes a encuestar.
- ✎ Total de encuestas.
- ✎ Índice de Calidad percibido.
- ✎ Insatisfacción expresada por los clientes.
- ✎ Acciones tomadas.

2-Grado de estabilidad del Servicio:

Con este indicador en el Hotel se puede expresar la estabilidad, confiabilidad debido a la distinción y preferencia de los clientes por el buen trato y servicio satisfactorio.

Teniendo en cuenta la información obtenida en las encuestas y los resultados de los servicios ofertados en los diferentes puntos de ventas, se evalúa mensualmente por el Comité de expertos de forma general la eficiencia y eficacia de estos servicios estando directamente vinculado esto a la estabilidad de los mismos, de este análisis cada integrante o especialista e mite desde su puesto de trabajo según la relación que tenga con el indicador evaluado su punto de vista u opinión expresada en base a **Satisfactorio (S) o No Satisfactorio(NS)**.

3-Número de quejas recibidas de los clientes:

Indica la información estadística de las quejas que son recibidas, de acuerdo al servicio que se brinda a cada uno de los clientes. Su beneficio radica en conocer la opinión del servicio que presta cada punto de venta, para en base a ello se tomen mejores decisiones. Con respecto a este indicador se conoce estadísticamente que hace 2 años no existe ningún tipo de quejas con relación al servicio prestado, en estos momentos el comportamiento de este importante factor es estable, pero su seguimiento y discusión se mantiene dentro de los

puntos a evaluar por los directivos del Hotel ya que expresa en gran medida la aceptación de los clientes, sus opiniones, criterios y sugerencias, por ello a pesar de la estabilidad favorable que ha mantenido este indicador sigue siendo de vital importancia el análisis detallado de las causas que puedan provocar cualquier número de quejas de cliente considerándose **satisfactorio solo cuando el número de quejas es nulo.**

Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento:

4-Satisfacción Laboral:

Evidencia el modo en que es tratado y considerado el trabajador, dentro de este indicador entran varios factores o parámetros como lo son el grado de estimulación del trabajador, si el mismo se siente capacitado o realizado profesionalmente teniendo un sentido de pertenencia hacia su puesto de trabajo y toda la organización. Se mide a través de entrevistas, encuestas, cuestionarios realizados a los funcionarios **(según Anexo 13)**. La atención de los Recursos Humanos juega un papel fundamental, siendo esta responsable y encargada de evaluar los factores antes expuestos, se puede afirmar que la Satisfacción Laboral en la unidad **es Satisfactoria (S) cuando está por encima del 75 % y No Satisfactoria (NS) cuando se encuentra por debajo de este valor**, siendo esta respuesta resultado de los trabajadores que estén completamente de acuerdo con las afirmaciones de la encuesta.

5- Fluctuación Potencial:

Fluctuación de la fuerza de trabajo:

La fluctuación e inestabilidad de la fuerza de trabajo comprende todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador, ajeno a los intereses de la entidad donde el mismo labora, así como por sanción laboral.

Esta movilidad laboral no planificada afecta los niveles de eficiencia previstos ya que en muchas ocasiones es necesario cubrir el puesto de trabajo abandonado con trabajadores que requieren un período de aprendizaje y de adaptación.

Por lo anterior, es incuestionable que en el análisis de la eficiencia de la gestión económica de las entidades, represente un papel fundamental la reducción y control de la fluctuación.

Abordar de forma amplia el tema de la Fluctuación de la Fuerza de Trabajo es un paso que ayuda a comprender la necesidad de por evitar el exceso de la misma por ello en la Villa el indicador evaluado en cuanto a este tema es mas bien preventivo, ya que en 2 años no ha habido fluctuación por lo que se decide enmarcar el estudio en cuanto a la *Fluctuación Potencial* que evidencia el sentir del trabajador actualmente, puesto que el mismo puede estar pensando en causar baja del Hotel por diversas causas y no hacerlo por determinadas razones. El objetivo de la existencia de este indicador seria entonces tratar de eliminar los motivos que llevan al trabajador a la Fluctuación Potencial ya que esta puede convertirse en Fluctuación Real. Para evaluar esto se aplica la encuesta de fluctuación laboral. (Ver Anexo14).

Luego de haber hecho un análisis en base a las encuestas aplicadas para ver la fluctuación potencial en la Villa Hotelera se evidencia un 52.38% de este indicador, puesto que once persona desea trasladarse de la entidad, en la encuesta realizada se evidencian de manera más cuantitativa la(s) causa(s), el porque no lo ha hecho aún y otros aspectos que deben mejorarse según el criterio de los encuestados como lo son :

- ✍ Desacuerdo en el Estilo y Métodos de Dirección empleado en el Hotel
- ✍ Insatisfacción por parte de los trabajadores por la solución de problemas planteados a las diferentes organizaciones de masa.
- ✍ Inconformidad con los días de francos de los turnos de los trabajadores de servicio.
- ✍ Inadecuada atención al hombre por parte de los superiores
- ✍ Mejoramiento en los conocimientos generales, en la capacitación .

Este indicador se considera **Satisfactorio(S)** cuando se mantiene por debajo del 25% y **No Satisfactorio** cuando se registra por encima de este valor porcentual.

6- Inversión en formación del trabajador:

Consiste en el financiamiento que se destina para capacitar a los dirigentes, funcionarios y trabajadores, en el Hotel según el Plan de Capacitación que se conforma previamente por el departamento administrativo según las necesidades de los trabajadores siguiendo los siguientes puntos muy vinculados a la Capacitación:

- ✎ Necesita adquirir el conocimiento o habilidades.
- ✎ Necesita perfeccionar el conocimiento o habilidades.
- ✎ Necesita profundizar en el conocimiento o habilidades.
- ✎ Está apto para desenvolver esa responsabilidad del cargo.

La Capacitación es un conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

Su medición está dada por el nivel adquirido del trabajador y por la cuenta de Gastos de Preparación, Superación y Capacitación Externa e Interna.

La inversión en la formación de los trabajadores está presente en el Plan de Capacitación según **(Anexo 15)** donde aparece el total de gastos que pueden haber en moneda libremente convertible (MLC) y en Moneda Nacional (MN) y se incluyen los del salario pagado a la entidad que imparte el curso además de otros gastos que se pueden ocasionar en la transportación, alimentación o materiales de estudio. No se considera necesario por los directivos de la Villa establecer un patrón para reflejar un correcto uso de los gastos incurridos por lo que no es establecido un plan que limite esta inversión considerándose es tan necesaria para el mejoramiento de la perspectiva en que se enmarca aún siendo

excesivo en determinado periodo sus beneficios a corto o largo plazo finalmente serian compensadores.

7-Pertinencia.

Es el sentido o la conformidad que siente el trabajador sobre la función que realiza de acuerdo con su perfil profesional y la capacitación que recibe, lo que puede evidenciar la importancia que le da los Recursos Humanos en el Hotel a la capacitación de los trabajadores según su área o puesto de trabajo.

Luego de haber realizado la encuesta se pudo apreciar que solamente hay 1 trabajador que no desempeña su especialidad aún lo que representa un 9,1% el resto mantiene la vinculación antes expuesta, en cuanto a este caso la dirección considera que si esta persona se encuentra satisfecha laboralmente en la función que realiza y la misma ha demostrado la capacidad, conocimiento y el desempeño profesional necesario, no debe existir obstáculo que obstruyan el buen desarrollo de sus funciones por parte de la dirección, no afectando esto negativamente al indicador.

Por otro lado hay quienes plantean que el mejoramiento de los conocimientos generales, intercambio de experiencias u otras iniciativas, pueden llevar a la integridad del obrero dentro de la rama lo cual sin duda ofrecerá una mayor profesionalidad en el grupo y consecuentemente una realización plena y saludable para el desempeño de las funciones del Hotel.

Este indicador se considera **Satisfactorio(S) cuando se mantiene por debajo del 25% y No Satisfactorio cuando se registra por encima de este valor porcentual.**

Indicadores de perspectiva de procesos internos:

Breve descripción del proceso:

Sería imposible determinar, medir o evaluar indicadores relacionados con esta perspectiva en el Hotel sin al menos un conocimiento básico acerca de los procesos desarrollados en el, como se describe a continuación:

En principio el cliente establece la comunicación con las Carpeteras, que ellas le explica el horario de cada punto de venta del mismo, como le brinda una recepción con un cóctel de bienvenida cortesía de la Villa.

El cliente tiene derecho a solicitar cualquiera información o aclaración sobre el servicio que se le brindará en la Villa.

Dentro de nuestros principales clientes encontramos Cubatur, Rumbos, Eco tur, Gaviotatur, Agencias de Viajes Cubanacán, Havanatur, entre otros, así como en el segmento de Firmas Comerciales en frontera.

Se caracteriza por recibir turismo internacional, fundamentalmente en grupos de recorrido procedentes Suiza, Italia, Inglaterra, y Francia; en su mayoría de la tercera edad. El promedio de estancia es aproximadamente de 1.2 días.

También el Hotel le brinda servicio a huéspedes cubanos como pueden ser vanguardias nacionales y trabajadores destacado por la CTC. El Hotel consta con variedades de oferta para Bodas, Quince, Cumpleaños y Recepciones de negocios, Eventos de compañías, y Reuniones.

Para la realización de actividades deportivas y recreativas la Villa dispone de un billar, piscina, un jacuzzi, un snack bar, un salón de reuniones y un área campestre (La Arboleda)

La Villa dispone de un restaurante recién inaugurado con capacidad de 174 comensales que prestan servicios de desayuno, almuerzo y comida con una oferta de más de 150 platos de comida criolla tradicional, con almuerzos campestres, Buffet y servicios a la carta. Por otra parte se encuentra el bar que ofrece servicios de bebidas típicas cubanas.

Para el cálculo de los indicadores de perspectiva de proceso interno seleccionado por los expertos la Villa cuenta con un porcentaje a seguir:

Menos de 70% Regular, 70% a 80% Bien, 80% a 90% Muy Bien, 90% a 100% Satisfactoria.

8- Cumplimiento de las satisfacciones del turista en el área de alojamiento.

Este indicador se divide en dos sub-indicadores que son los que hacen el cumplimiento del indicador principal. Ya que pudiera estar conformado en cuanto a la insatisfacción del área de alojamiento o de la cantidad de quejas de clientes insatisfecho.

La Eficacia de este indicador se determina por la siguiente fórmula y su resultado es **Satisfactorio** para la Villa solo, **cuando es mayor o igual al 90%**.

$$\begin{array}{l} \text{\% de Insatisfacción} \\ \text{área habitacional.} \end{array} = \frac{\text{Hab con quejas Pronunciadas}}{\text{Habitaciones Disponibles}} * 100$$

$$\begin{array}{l} \text{Cantidad de Turistas} \\ \text{Insatisfecho con las} \\ \text{Quejas del Hotel} \end{array} = \frac{\text{Turistas con quejas Pronunciadas}}{\text{Turistas Dia Alojado}}$$

9- Cumplimiento del un buen servicio Gastronómico.

Es necesario conocer ante todo el **RAD (es el estado de ocupación del Hotel)** para así realizar la distribución según los huéspedes. Una de estas distribuciones puede ser:

↳ El total de Turistas por planes:

- ⌘ **Plan AP (America Plan):** el turista viene con una pensión completa es decir que su paquete incluye (Desayuno, Almuerzo, Comida, y Alojamiento).
- ⌘ **Plan MAP (Medium America Plan):** es el paquete que solo contiene media pensión es decir incluye una de las dos Cenas (Almuerzo o Comida), Desayuno y Alojamiento.
- ⌘ **Plan EP (Euro Plan):** Solo incluye el Alojamiento.
- ⌘ **Plan CP (Continental Plan):** El paquete solo incluye (Desayuno y Alojamiento).

La Eficacia de este indicador se determina por la siguiente fórmula y su resultado es **Satisfactorio** para la Villa solo **cuando es mayor o igual al 90%**.

Con la 1era formula puedo explicar la insatisfaccion que pueden sentir los clientes que solo participan en el desayuno, ya en la segunda se incluyen los que tienen participacion en los horario de cenas entre todo los huéspedes de la Villa que dentro de estos pueden estar algunos clientes en los planes EP y CP.

$$\text{Insatisfaccion Absoluta por no participacion} = \frac{\text{EP} + \text{CP}}{\text{Total de Turistas}}$$

$$\text{Satisfaccion Absoluta por participacion} = \frac{\text{AP} + \text{MAP}}{\text{Total de Turistas}}$$

10- Satisfacciones según las afectaciones por influencia de Calidad.

En este indicador se mide el promedio de quejas por calidad, según las encuestas relacionadas con: servicio gastronómico, bebidas, rapidez en el servicio, elaboración en alimentos, calidad del Bufo, calidad de las áreas (área fría, área caliente), entre el total de encuestas realizadas en el turno por el total de comensales, así se vera reflejada la atención en las áreas de servicio de la instalación.

La Eficacia de este indicador se determina por la siguiente fórmula y su resultado es **Satisfactorio** para la Villa solo **cuando es mayor o igual al 0.90%**.

$$\text{Calculo Promedio por Quejas por Calidad} = \frac{\text{Relación de Quejas}}{\text{Total de Encuestas}} * \text{Total de Comensales}$$

Por tanto la **Afectación por Influencia de Calidad** se calcula:

(AP+MAP)- Calculo Prom por Quejas por Calidad

$$\text{AIC} = \frac{\text{Total de Comensales}}{\text{Total de Comensales}}$$

Para los indicadores Económico-Financieros:

Los indicadores económicos referidos a esta importante perspectiva son recogidos en el modelo económico que realiza periódicamente la unidad (**Ver Anexo 16**) y su evaluación está dada por el comportamiento de un factor denominado Desviación el cual actúa de forma favorable cuando su valor es positivo para todos los indicadores económicos financieros elegidos exceptuando el Costo & Gasto.

11- Ingreso Total por Turistas Días:

Evalúa los Ingresos alcanzados en función de los turistas días. Esta muy relacionado con los precios de venta de la instalación.

Se calcula mediante el conocimiento entre los ingresos totales y los turistas días totales o turistas días extranjeros según sea el caso, para los tipos de monedas: divisas y moneda total.

Ingresos Totales

$$\text{Ingresos medio por Turistas día} = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Turistas Día}}$$

12- Costo & Gasto de Operaciones por Turistas Días:

Indica lo que se gasta en acciones u operaciones que contribuyen a la existencia de la Unidad sus trabajadores clientes y los servicios. Teniendo en cuenta que en ocasiones una sobre medida de este indicador puede ser favorable si es debido al aumento de las ventas quedando respaldada por la cantidad de ingresos, se debe tener en cuenta que no siempre un exceso del Costo & Gasto es desfavorable para la economía de la Unidad, es este el único indicador que requiere de una Desviación negativa para influir favorablemente en los demás indicadores.

Se calcula mediante el conocimiento entre los costos y gastos de operaciones y el total de turista días en el periodo.

Costos y Gastos Operacionales

$$\text{Total costos y gastos por turistas días Totales} = \frac{\text{Costos y Gastos Operacionales}}{\text{Turistas Días Totales}}$$

13- Costos Gastronómico

Su objetivo es conocer y establecer el índice de costo de comestible, bebidas y otras mercancías. Se calcula mediante el cociente entre el costo de la mercancía (por tipo de mercancía) y los ingresos gastronómicos (por el tipo de mercancía).

Costos de Gastronomía

$$\text{Costos Gastronómicos} = \frac{\text{Costos de Gastronomía}}{\text{Ingresos Turísticos Gastronómicos}}$$

14- Gastos Operaciones por Peso de Ingreso.

Establece los índices de gastos correspondientes. Se calcula mediante el cociente entre los gastos operacionales y los ingresos por tipo de actividad.

Gastos Operacionales

$$\text{Gastos Operacionales por Tipo de Ingresos Totales} = \frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Ingresos}}$$

15- Utilidad Antes de Impuestos por Peso de Ingresos Totales.

Su objetivo es obtener el resultado final de la gestión económica productiva. Se calcula mediante el cociente entre la utilidad antes de impuesto y los ingresos totales. Para los tipos de monedas: Moneda Total y Divisas.

$$\text{UAI} = \frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos}}{\text{Ingresos Totales}}$$

Paso 6- Mapa Estratégico:

Para la aplicación del mapa estratégico del CMI, se utilizó como forma de encadenamiento de objetivos la Matriz OVAR que relaciona objetivos, acciones y responsables para el logro de la visión. Esta se confecciona con el consejo de dirección del Hotel. El resumen de la Matriz OVAR se muestra en el **(Anexo 17)**.

Teniendo en cuenta que la aplicación del CMI se ha realizado en este estudio tomando solo como referencia Villa La Granjita creemos necesario la discusión de este paso que sería más integral y abarcador si pudiéramos unir los Cuadros de Mandos Integrales del Complejo Hotelero.

A partir de la matriz OVAR es que se determinan los indicadores por perspectivas de las Unidas para confeccionar sus Cuadros de Mandos Integrales. Este proceso se realiza tomando como base la estructura organizativa de la dirección y se establecen Cuadros de Mando Integrales de tres niveles **(Ver Anexo 18)**.

La comparación de las perspectivas, en cuanto a sus indicadores, objetivos y sus metas se reflejan en el **(Anexo 19)**.

Paso 7- Definición de las formas de acción a partir de la implantación del Cuadro de Mando Integral.

Las relaciones causa efecto en el árbol de indicadores se pueden ver en el **(Anexo 20)**, al analizar la misma se puede apreciar que la satisfacción del trabajador y la inversión en la formación del trabajador constituyen indicadores causas que desencadenan un conjunto de efectos sobre la organización.

Así, si se trabaja en el mejoramiento de la Satisfacción Laboral, el desarrollo de planes efectivos de formación y en estrategias para evitar la Fluctuación Laboral y la Pertinencia, se puede disminuir, la cantidad de quejas de clientes e incrementar la productividad del trabajador. Al aumentar la productividad se cumplen con facilidad los planes establecidos en los procesos internos del Hotel. Esto trae una disminución en las pérdidas por inestabilidad de los servicios. De ahí que se incremente el grado de estabilidad de los mismos.

El hecho de mantener estabilidad en los servicios y disminución del número de quejas de clientes, se asocia directamente a un incremento en la satisfacción de clientes. La satisfacción de clientes, significa más Ventas Netas e Ingresos, por tanto, aumento de las ganancias y de las ventas.

Por otro lado, el hecho de mantener estabilidad en el servicio prestado, influye en el mejor control del Costo & Gasto, por un lado y al incrementarse las ventas por el otro, producen mayores Utilidades en la gestión.

Para validar los resultados de este procedimiento es probable que no se halle nada mejor que verificar, retener o almacenar la relación cuantitativa de los resultados o datos registrados de los indicadores del CMI en el Sistema Automatizado construido para este estudio mediante las herramientas informáticas referidas muy a propósito en el Capítulo anterior. A continuación se explican las utilidades de este Sistema Automatizado montado en páginas Web.

3.2- Aplicación del Sistema Automatizado:

3.2.1- Instalación y Funcionamiento.

Para la inicialización del software de forma interactiva es necesario instalar un servidor Apache conjuntamente a uno MySQL lo que permite que los archivos del software solo se encuentren físicamente en el servidor del Hotel o de la Red de Computadoras garantizando el acceso a la página principal del Sistema por parte de los usuarios asignados en los departamentos o Unidades mediante el Internet Explorer o la Intranet Interna del Hotel. El servidor apache brinda servicios Web requeridos para la interactividad del programa y el MySQL ofrece las utilidades comunes de esta potente base de datos importando las tablas creadas en la Web con el objetivo de almacenarlas y procesar la información según las necesidades del administrador.

Es aconsejable para la verificación y evaluación periódica del funcionamiento integral del Hotel a partir del CMI por parte de la dirección que la computadora asignada al Gerente y sus funcionarios principales se configure de manera que al encender o abrir sesión se ejecute automáticamente la página Gerente, obligando o facilitando la verificación de los indicadores de forma periódica. Este

enlace o acceso predeterminado es fácil de implantarlo en cualquier PC (computadora personal) añadiendo un archivo con extensión BAT al cual se le escribe la dirección hacia donde debe buscar la pagina que se desea acceder automáticamente en el inicio de la PC. Los pasos serían>

Botón Inicio/ Programas/ Inicio/ Clic derecho o secundario/ Editar/ Hacer en esta carpeta un Bloc de Notas/ Cambiarle la extensión (BAT)/ Clic derecho en este archivo/ Editar/

Escribir la dirección, ejemplo: Explorer d:

En el **(anexo 21)** se puede ver la estructura del software según sus vínculos.

En resumen el sistema automatizado del CMI diseñado para el Hotel Villa La Granjita propone una forma concreta y exclusiva para los Hoteles Cubanos de recoger los datos del CMI y evaluarlos automáticamente otorgándole a la aplicación del CMI una fluidez y rapidez necesarias en el manejo de la información. Para ello solo es necesario que los especialistas asignados por el Gerente accedan al Sistema colocando antes su contraseña que también podrán cambiar cuando lo deseen e introduzcan los valores mensuales de los indicadores que tienen que ver con su actividad en las páginas confeccionadas para esto, por otro lado el objetivo es que el director al abrir su página pueda ver la evaluación automática que le da el software a los indicadores y a través de estos establecer conclusiones y analizar a corto y largo plazo los objetivos propuestos en la estrategia diseñada en el Hotel.

Las páginas informativas tienen una utilidad significativa dentro del software ofreciendo informaciones que pueden ayudar a los especialistas a recordar la forma de cómo determinar sus indicadores, a conocer generalidades sobre el CMI y algunas especificaciones sobre este Sistema Automatizados. El sistema queda montado en la Villa pero en realidad cualquiera que trate de acceder a una de sus paginas deberá antes auto identificarse a través de la pagina index, esto también ocurrirá cuando un usuario específico de una perspectiva intente acceder a las páginas de otra, demostrando una vez más el énfasis, la necesidad e importancia que se le ha dado a la seguridad obviamente requerida

por tratarse este de un programa que recogerá los indicadores que demuestran la salud o funcionamiento eficaz de una organización hotelera.

3.2.2- Páginas del Sitio.

Páginas Principales:

-  Index: Da la posibilidad de entrar al Sitio a través de una caja para introducir el nombre de Usuario y contraseña posibilitando el acceso solo para usuarios previamente establecidos que con su contraseña tengan acceso a las páginas de los indicadores relacionados con su tarea, la del director y la de Administración, lo que demuestra la seguridad del software. Contiene un vínculo a las páginas informativas generales y uno que ofrece también acceso a otra regularmente importante que permite cambiar la contraseña antes establecidas por los usuarios.
-  Indicadores: Contiene la lista en botones de las 4 perspectivas del CMI permitiendo el acceso a los indicadores del CMI del Hotel Villa La Granjita según su perspectiva, ofrece vínculos para acceder a la información teórica de todos los indicadores de la Villa, sus patrones y la forma en que se evalúan permitiendo al usuario de una perspectiva acceder a la información cualitativa de esta.
-  Director: Resume en una tabla todos los indicadores del CMI de la unidad con sus patrones así como los valores o especificaciones emitidas por los especialistas evaluándolas automáticamente mediante el color verde que significa que el indicador está fuera de los parámetros establecidos y el color rojo que indica que el comportamiento del indicador se mantiene dentro de las especificaciones del parámetro.

En los **(Anexos 22)** se muestran algunos ejemplos de otros sitios web que se puede utilizar como es la creación de portales ejecutivos.

3.3- Validación del procedimiento propuesto para el Cuadro de Mando Integral en el Hotel Villa La Granjita.

Para determinar la factibilidad de uso y verificar si el procedimiento propuesto tiene valor y relevancia para la Villa, se aplicó un análisis costo beneficio y se

aplicaron dos cuestionarios uno a especialistas y otro a miembros de la organización objeto de estudio.

Reconocimiento de expertos.

Con relación al procedimiento se les aplicó una encuesta a los expertos en el tema la cual se muestra a continuación:

Afirmaciones	Moda
1. Es factible aplicar en las organización objeto de estudio	5
2. Posee capacidad de respuesta a las insuficiencias detectadas en el diagnóstico.	5
3. Contribuye a la participación de trabajadores en el proceso de gestión de la división.	5
4. Garantiza el mejoramiento continuo del desempeño de la organización.	4
5. Propicia la adecuación a cada organización objeto de estudio.	5
6. Integra técnicas para el análisis estratégico, táctico y operativo.	5
7. El ordenamiento de las etapas tiene carácter lógico.	5
8. Facilita la discusión y análisis de resultados en los diferentes niveles de la organización.	5
9. El sistema automatizado es una necesidad para el CMI.	5

Como resultado de la aplicación del cuestionario en la Villa se obtuvo que:

firmaciones	Moda
10. El uso del CMI en mi grupo ha ayudado a incrementar mi conocimiento de la estrategia del Hotel	5
11. Los indicadores de nuestro CMI demuestra como contribuimos a objetivos organizacionales.	5
12. Los indicadores presentan un equilibrio entre las cuatro perspectivas.	4
13. Los indicadores están vinculados por relaciones causa-efecto.	4
14. La herramienta informativa utilizada es adecuada.	4
15. Los jefes y los empleados tienen la responsabilidad de alcanzar los objetivos del CMI.	5
16. El análisis de los resultados permite que el grupo identifique iniciativas potenciales de mejora.	5
17. La discusión de los resultados del CMI, con mis colegas ha aumentado mi conocimiento de sus funciones.	5
18. La aplicación del Sistema Automatizado del CMI completa la importancia y validez del procedimiento.	

Por tanto, es reconocida por los expertos y usuarios del procedimiento su utilidad para el diseño del cuadro de mando integral en el Hotel Villa La Granjita.

3.4- Conclusiones parciales del capítulo.

1. El procedimiento para la implementación del Cuadro de Mando Integral permite que el mismo se pueda introducir en el Hotel de forma gradual y rigurosa logrando una asimilación por parte de todo el personal y convirtiéndose en una técnica que garantiza de forma razonable el cumplimiento de los objetivos.
2. Consideramos que la tecnología para la implementación del Sistema Automatizado del CMI se adapta a las características informáticas del Hotel Cubanacan Villa La Granjita constituyendo una herramienta práctica que permite con su ejecución que la organización asimile el instrumento de dirección del CMI con facilidad, seguridad, poco costo y mucha efectividad

Conclusiones



Conclusiones.

1. Luego del análisis debidamente realizado, se puede afirmar que el CMI se revela como el instrumento de gestión que facilita la convergencia de objetivos en la organización por su adaptabilidad a las condiciones concretas de las organizaciones y la flexibilidad en sus análisis.
2. El procedimiento propuesto parte del enfoque sistémico para la aplicación del Cuadro de Mando Integral. Su punto de partida es la visión de la organización y el centro del análisis la integración de indicadores cualitativos y cuantitativos enfocados en la estrategia.
3. La aplicación práctica del Procedimiento demostró que el mismo integra la Estrategia con un conjunto de indicadores en todos los niveles de la organización de forma coherente en función de los FCE. Como resultado final se obtienen los indicadores por perspectivas, así como las relaciones causa efecto entre ellos.
4. Los resultados de la aplicación práctica del procedimiento para el Cuadro de Mando Integral, demostraron la factibilidad de su utilización, en el mejoramiento de la gestión en la Villa, lo cual unido al criterio de los expertos, evidenciaron los beneficios que para la institución, este aporta.
5. El Sistema Automatizado del CMI constituye una nueva herramienta funcional interactiva para la evaluación y el control del procedimiento ofreciéndole al mismo dinamismo en la fluidez de la información,
6. Este Sistema Automatizado ayuda al administrativo a facilitar el cumplimiento de sus funciones de manera eficiente, teniendo a mano y de forma concreta los datos y evaluaciones necesarias para establecer conclusiones y proponer medidas que actúen en beneficio de los objetivos de la unidad.
7. El software aplicado demuestra la efectividad de las aplicaciones utilizadas mediante la comprobada funcionalidad del mismo evidenciando una coherencia entre el diseño y el contenido instructivo del paquete.

Recomendaciones



Recomendaciones.

1. Extender el sistema automatizado para la aplicación del Cuadro de Mando Integral a los demás Hoteles del país.
2. Desarrollar un programa de entrenamiento para directivos en temáticas como estrategia, calidad que faciliten la comprensión y puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral.
3. Recomendar al Grupo Hotelero Cubanacan el estudio y aplicación del Cuadro de Mando Integral a otros hoteles de la cadena y sus complejos hotelero.

Bibliografia



Bibliografía:

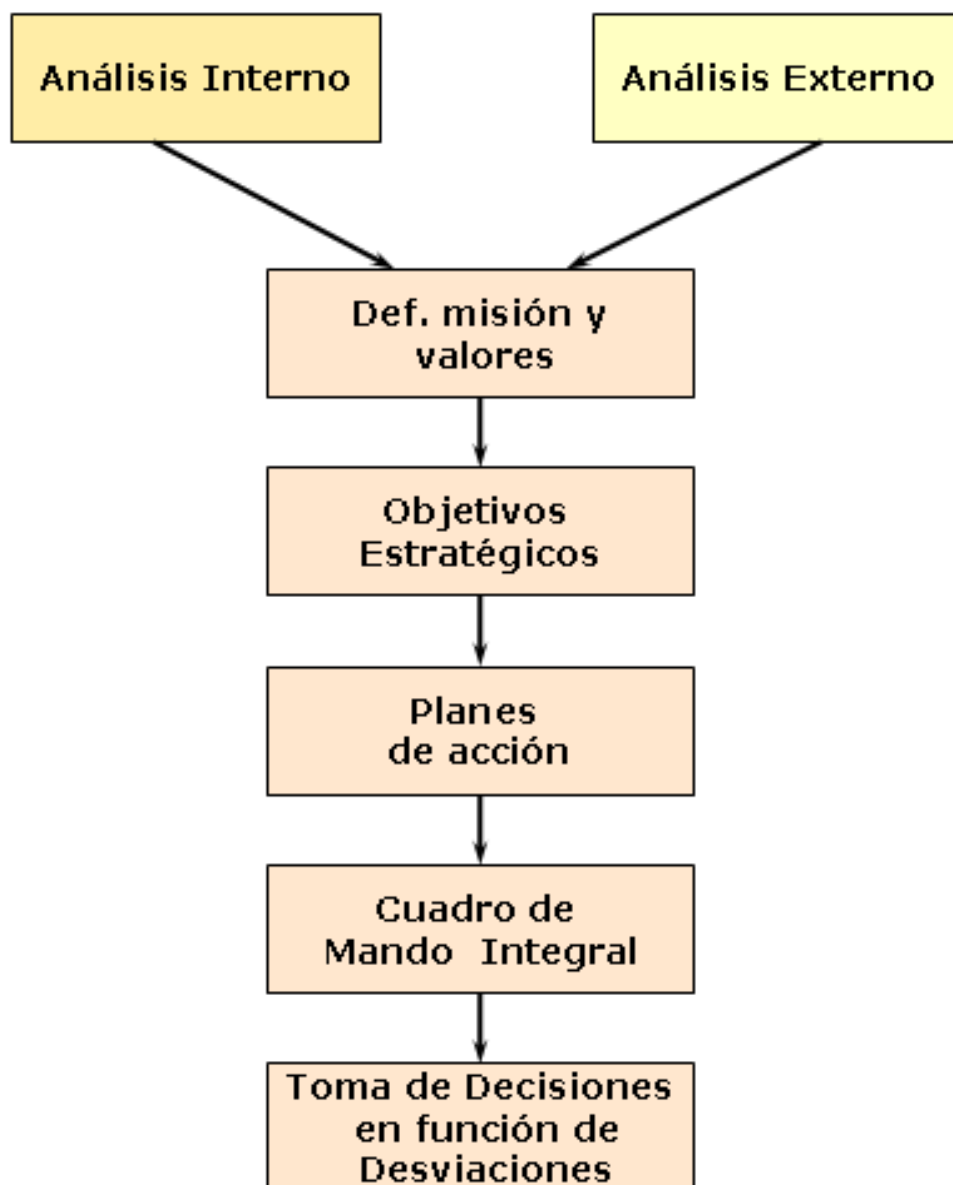
1. Anthony, R. (1990). El Control de Gestión: marco, entorno y proceso. Bilbao.
2. Arellano, J. (1999) La libreta de Van Gaal y el cuadro de mando. Boletín AECA. (España) No.49, Abril - Julio. www.aeca.es. 20p.
3. Blanco (1985) El Control de Gestión como guía de la gestión empresarial. Madrid: Editorial IMPEDI:
4. Blázquez, M. (2000) Uso y Abuso del Balanced Scorecard. www.ciberconta.unizar.es. 11p.
5. CANO, DAVID: Nuevas Tecnologías. Modelo Web en la enseñanza. -- En Proyecto final de carrera: Implementación de un módulo docente basado en JAVA para el estudio de algoritmos de encaminamiento. Epígr. 1.2. -- 1999. -- http://fermat.eup.udl.es/~cesar/TFC/David_Cano/doc/index.html#0.
6. Cooper, R. & Kaplan R. (1999) Coste y efecto. Barcelona: Harvard Business Press.
7. CORCHADO RODRÍGUEZ, JUAN MANUEL: Introducción a la Informática. -- En Web Grupo de Sistemas Informáticos Inteligentes. -- S/F. -- <http://www.gsii.usal.es/~corchado/tema1.pdf>.
8. Fiol, M. (1999) Introducción al Control de Gestión. Material de Estudio. Licenciatura & MBA. ESADE. Barcelona. 18p.
9. Fisher, R.(1976)La práctica del Control de Gestión. Dirección Participativa y por Excepción. Madrid: Editorial INDEX. 241p.
10. García, L. (1975). El control de Gestión. Editorial Index. 2da edición
11. García, M. A. (1996) Técnicas de gestión económica financieras. Rev. Harvard Deusto Finanzas & contabilidad. No. 13. Septiembre – Octubre. p. 6-11.
12. Gómez, G. (1998). El Control de Gestión como herramienta financiera. Sección Publicaciones Club Tablero de Comando. www.bscl.com.

13. González J. & Sagüés M. (1998). Conceptos sobre Control de Gestión. Gaceta de los Negocios (España). 57p.
14. Hope, J. (1996). Transformar la cuenta de resultado. Gestión de última línea. Editorial Alfaomega, España.
15. Jordan H. (1999-1) Apuntes sobre el Control de Gestión. Material programa DEADE. Cuba. La Habana. 15p
16. Kaplan, R. & Norton D. (1997). Why Does Business Need a Balanced Scorecard?. HBS. Papers 1997. p. 3 – 15 www.hbs.edu
17. Kaplan, R. & Norton D. (2001). The Strategy -Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School.
18. Kaplan & Norton (2002) Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Segunda Edición.
19. Lorino P. (1996). El Control de Gestión estratégico: la gestión por actividades. Editorial Alfaomega Marcombo. 2 da edición.
20. Machado Noa, García Fleites, O, Castellanos Castillo, J.R. (2003) Cuadro de Mando Integral como herramienta del desempeño estratégico en las empresas. Artículo aceptado a publicar en Revista Centro Azúcar No. 3.
21. Manual de Referencia de Macromedia Dreamweaver.
22. Mintzberg, H. & Quinn, J. (1992) El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice Hall. 480 p.
23. Rosanas, J (1999). Instrumentos de gestión, organizaciones humanas y eficacia: el caso del cuadro de mando. Boletín AECA. No.49. Abril Julio. www.aeca.es 8p.
24. Simons R. (1994) Los sistemas de control como instrumentos para la renovación estratégica. Rev. Harvard Business School, Deusto, Bilbao.
25. **Wegmann, G** (2001). Les Tableaux de Bord Stratégiques : Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois. IAE de París. 23p. www.cuadrodemando.com



Anexos

Anexo 1. Proceso típico de definición de la estrategia a



Anexo 2: Características del Cuadro de Mando.

CARACTERISTICAS	EXPLICACION
INTEGRAL	Parte de un enfoque holístico. Utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo
BALANCEADA	Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros
ESTRATEGICA	Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto.
SIMPLE	La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización
CONCRETO	Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.
CAUSAL	El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo- 3. Categorías ocupacionales del Hotel

Categoría ocupacional	Cantidad de trabajadores	% que representa del total
Dirigentes	11	11
Técnicos	15	15
Contratos Determinados	5	5
Trabajadores adiestrado	4	4
Trabajadores de servicios	38	39
Obreros	25	26
Total	98	100

Del total de trabajadores son:

46 Mujeres

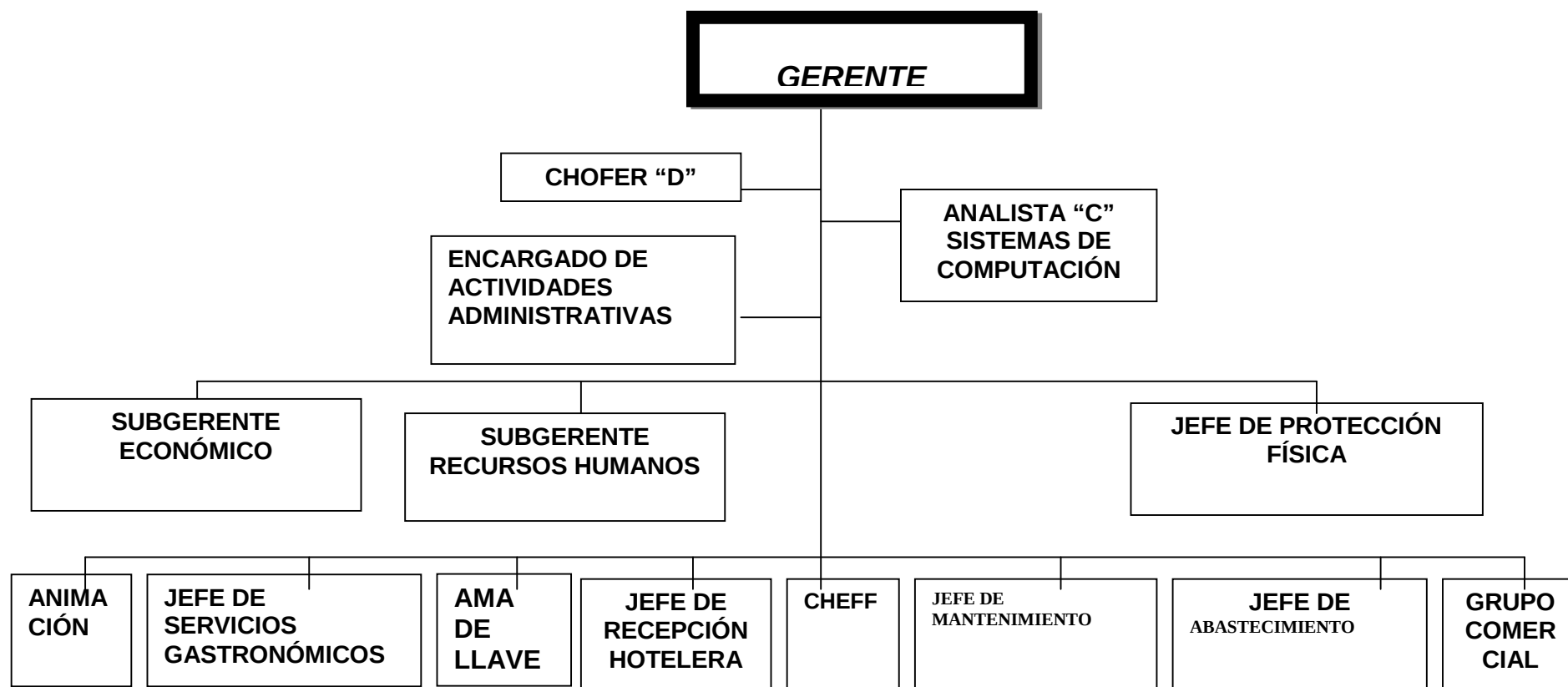
52 Hombres

ANEXO 4 -

Organigrama de Dirección

Villa "La Granjita"

Año 2008



Anexo 5. Encuesta: Cuestionario sobre las formas básicas de compromiso.

Usted va a responder una serie de 20 afirmaciones referentes al trabajo. Algunas pueden resultarles muy familiares y otras le parecerán muy alejadas de su realidad profesional, pero esto no influye significativamente en el resultado. En cada pregunta deberá encerrar en un círculo el número correspondiente indicando si está usted:

5. Completamente de acuerdo.
4. Más bien de acuerdo.
3. Medianamente de acuerdo.
2. Más bien en desacuerdo.
1. En desacuerdo.

1	Si voy a trabajar es ante todo por un salario y el resto tiene poca importancia para mí.	5	4	3	2	1
2	Me interesan mucho los cursos de capacitación. Es la ocasión de perfeccionarse y de valorarse.	5	4	3	2	1
3	Me considero como el dirigente de mi actividad y por nada del mundo abandonaré esta responsabilidad.	5	4	3	2	1
4	Aprecio los momentos en que podemos trabajar en grupo. Descubro ideas diferentes a las mías. El intercambio es siempre provechoso.	5	4	3	2	1
5	Cuando me hice cargo de mis nuevas funciones me encargué de acondicionar mis despachos. Su lugar de trabajo contribuye a su imagen entre los demás.	5	4	3	2	1
6	Si acepto trabajar en esta empresa, es fundamentalmente por la calidad de las relaciones entre trabajadores.	5	4	3	2	1
7	Cuando veo a mis compañeros ocuparse únicamente de cuestiones de orden técnico, no los comprendo. Tengo la impresión de que no realizan lo que tiene que ver con guiar a un equipo.	5	4	3	2	1
8	Si los trabajadores admitieran las diferencias de nivel y de responsabilidad entre las personas, esto iría mejor.	5	4	3	2	1
9	Tengo algunas veces la oportunidad de encontrar compañeros que ocupan el mismo puesto que yo.	5	4	3	2	1
10	No basta con probar que los tiempos han cambiado. Es necesario comprobar constantemente los beneficios de la productividad.	5	4	3	2	1
11	Mi primer objetivo es poner todo a funcionar para aumentar nuestras posibilidades en el mercado.	5	4	3	2	1
12	Considero que aquel que no aumenta su capacidad profesional de año en año, retrocede. También busco siempre adquirir nuevas experiencias.	5	4	3	2	1
13	Al final de cada mes la dirección reúne al conjunto de los trabajadores. Esto nos permite conocernos mejor. Estimo que no es una pérdida de tiempo.	5	4	3	2	1
14	A partir de cierto nivel jerárquico considero lógico, disponer de una secretaria.	5	4	3	2	1

15	Me identifico fuertemente con el hecho de pertenecer a mi empresa. Me sucede incluso cuando me refiero a ella en otros lugares q ue defiando su buena imagen ante todo.	5	4	3	2	1
16	Sistemáticamente me analizo y me fijo nuevos objetivos personales. Es así como se progresa.	5	4	3	2	1
17	La busca de la calidad y el respeto a los usuarios son dos aspectos muy reconocidos en mi empresa. Se sabe al menos lo que tiene importancia y lo que no lo tiene.	5	4	3	2	1
18	Cuando veo el presupuesto de algunas áreas pienso que no buscan realmente ahorrar.	5	4	3	2	1
19	En cada modificación importante del trabajo nos reunimos los diferentes involucrados y siempre encuentro esto interesante.	5	4	3	2	1
20	No habría aceptado este puesto sin un transporte. A ciertos niveles de dirección este elemento es importante.	5	4	3	2	1

Anexo 6. Encuesta. Estilo de Dirección

Orientación:

Del listado de preguntas que se muestran, elija según las variantes que se ofrecen, la que más se adapta o caracteriza la situación actual de la Empresa.

LIDERAZGO	1. ¿Qué tanta confianza se muestra entre los jefes y subordinados?	Ninguna 1	Condescendiente 2	Sustancial 3	Completa 4
	2. ¿Qué tan libre se siente para hablar a los jefes sobre el trabajo?	De ninguna manera 1	No mucho 2	Mas o Menos 3	Completa libertad 4
	3. ¿Se buscan y utilizan sus ideas y la de los trabajadores, en caso de ser valiosa?	Rara vez 1	Algunas veces 2	Usualmente 3	Siempre 4
MOTIVACIÓN	4. Predomina el uso de: 1. miedo 2. amenazas 3. castigo 4. recompensas 5. participación	1,2,3 Ocasional - Mente 4 1	4, algo de 3 2	4, algo de 3 y 5 3	5, 4 basados en las metas establecidas por el grupo. 4
	5. ¿Dónde se siente la responsabilidad por el logro de metas?	La mayoría en el cima 1	En la cima y en el medio 2	En forma general 3	A todos los niveles 4
COMUNICACIÓN	6. ¿Qué tanto de la comunicación se orienta a lograr los objetivos de la organización?	Muy poco 1	Poco 2	Suficiente 3	Mucho 4
	7. ¿Cuál es la dirección del flujo de información?	Hacia abajo 1	La mayoría hacia abajo 2	Hacia abajo y hacia arriba 3	Hacia arriba, abajo y horizontal. 4
	8. ¿Cómo se acepta la información hacia abajo?	Con sospecha 1	Posiblemente con sospechas 2	Con cautela 3	Con mente abierta 4

	9. ¿Qué tan bien conocen los jefes de área y el director los problemas que enfrentan los trabajadores?	Conocen poco 1	Algún conocimiento 2	Bastante 3	Muy bien 4
DECISIONES	10. ¿A qué nivel se toman formalmente las decisiones?	La mayoría en la cima 1	La política general en la cima, luego delegación 2	Toda la organización pero consultada 3	Siempre en toda la organización 4
	11. ¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional utilizado en la toma de decisiones?	Alta Gerencia 1	Alta y media gerencia 2	Hasta cierto punto a través de toda la organización 3	En general a través de toda la organización 4
	12. ¿Los trabajadores se involucran en las decisiones relacionadas con su trabajo?	De ninguna manera 1	Ocasionalmente consultados 2	Generalmente consultados 3	Involucrado completamente 4
	13. El proceso de toma de decisiones influye en la motivación?	Nada, a menudo la debilita 1	Relativamente Poco 2	Alguna contribución 3	Contribución sustancial 4
OBJETIVOS	14. ¿Cómo se establecen los objetivos de la organización?	Por órdenes 1	Ordenes, se promueven comentarios 2	Después de la discusión por órdenes. 3	La acción es grupal (excepto en crisis) 4
	15. ¿Qué tanta resistencia encubierta a los objetivos está presente?	Fuerte resistencia 1	Moderada resistencia 2	Alguna resistencia a veces 3	Poca o ninguna resistencia 4
CONTROL	16. ¿Qué tan concentrada está la función de control?	En alto grado en la cima 1	Relativamente en alto grado en la cima 2	Delegación moderada a niveles bajos 3	Altamente compartida 4
	17. ¿Existe una organización informal que se oponga a la formal?	Sí 1	Usualmente 2	Algunas Veces 3	No, la misma meta formal 4
	18. ¿Para qué se utiliza la información de costos, productividad y otros gastos de control?	Para establecer normas y castigos 1	Como recompensa y castigo 2	Para recompensas como orientación 3	Autorrealización, solución de problemas 4

Anexo-7. Clasificación de Factores atendiendo a nivel de motricidad y dependencia.

ZONA	CARACTERISTICAS
Poder	• Alta motricidad • Baja dependencia • Muy fuertes y poco vulnerables. • Cualquier afectación en ellas afecta todo el sistema.
Conflicto	• Alta motricidad. • Alta dependencia • Fuertes pero vulnerables. • Los cambios en ellas afectan los factores de salida y a ellas mismas.
Salida	• Son productos de todas las anteriores. • Baja motricidad. • Alta dependencia.
Problemas Autónomos	• No influyen significativamente sobre las otras. • No dependen significativamente de las otras. • Poca motricidad. • Poca dependencia.

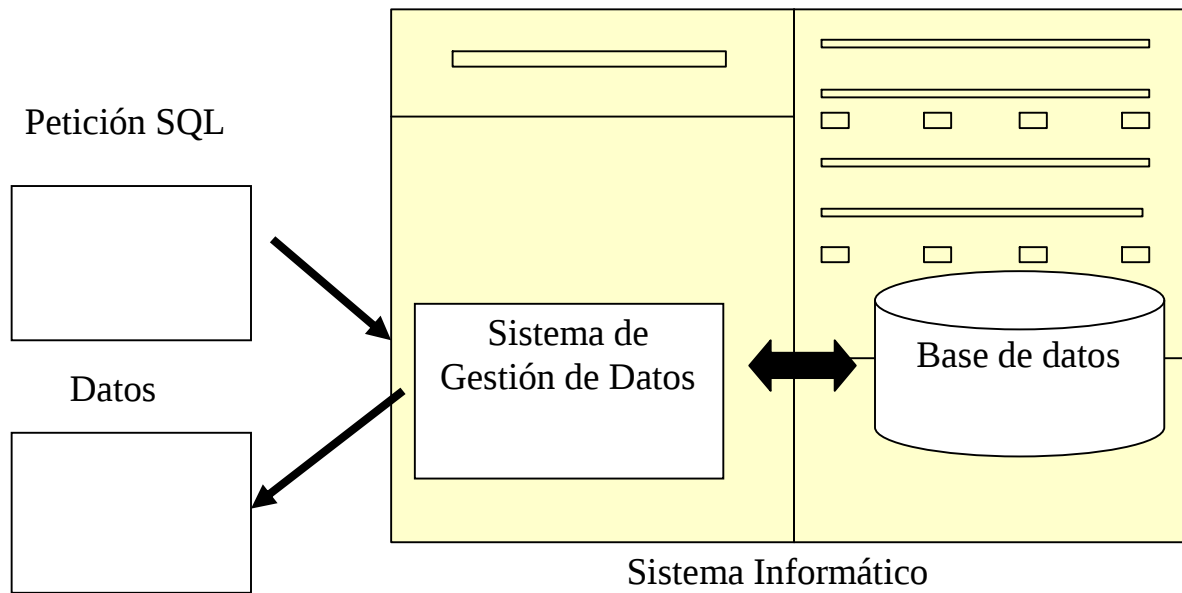
Anexo 8. Indicadores pasados y futuros del Cuadro de Mando Integral.

	Pasados	Futuros
Definición	Indicadores que miden los resultados al final de un periodo y que normalmente caracterizan a los resultados históricos.	Indicadores que impulsan o llevan a la realización de los indicadores pasados y que normalmente miden los procesos y actividades intermedias.
Ejemplos	Cuota de mercado. Ventas. Satisfacción de los trabajadores.	Horas pasadas con los clientes. Propuestas escritas. Absentismo.
Ventajas	Fáciles de identificar y captar.	Se pueden predecir por naturaleza y permiten que la organización haga ajustes en base a los resultados.
Obstáculos	Históricos por naturaleza, no reflejan las actividades actuales, les falta poder de predicción.	Pueden ser difíciles de identificar y captar, frecuentemente son indicadores nuevos sin historia dentro de la empresa.
El cuadro de mando integral debe contener una combinación de indicadores pasados y futuros de la actividad.		

Anexo 9. Funcionamiento de la Base de Datos.



Funcionamiento de SQL



Anexo 10- Alineación de FCE, objetivos estratégicos con los temas clave CMI.

Preguntas	Respuestas	FCE asociado	Objetivos Estratégicos Asociados
¿Cuáles son los criterios de valor que deseo entregar a los clientes?	-Satisfacción. - Buen Servicio. -Aceptación ficha de costo-calidad	Relación con el cliente	Alcanzar un adecuado índice de satisfacción del cliente. Alcanzar una estabilidad en los servicios haciéndonos líderes en los servicios que se prestan.
¿Cuáles son los procesos claves para la generación de este valor a los clientes?	-Buen desempeño organizativo de todo el proceso relacionado con el servicio. -Control Adecuado sobre todas las actividades -Lograr un ambiente agradable en el grupo de trabajadores	-Control Interno. -Motivación y compromiso del personal	-Lograr un correcto seguimiento de la Dirección por objetivo seguida por la empresa. -Plena identificación de los trabajadores con la estrategia seguida por el Hotel.
¿Qué debo hacer con eficiencia y eficacia en los procesos claves para dar más valor a los clientes?	- Ciclo de servicio - Sistema de Gestión de la calidad	- Control Interno. - Exactitud - Garantía.	- Diseñar el sistema de gestión de la calidad en función de la integración de las normas ISO 9000. Obtener un tiempo óptimo en el servicio.
¿Cuáles son las nuevas habilidades y actitudes, así como condiciones que necesita el personal para entregar ese valor a los clientes?	-Compromiso con la organización. -Profesionalidad y rendimiento.	Motivación y compromiso del personal.	Elevar el nivel de compromiso, rendimiento y profesionalidad de los recursos humanos.
¿Qué efectos económico-financieros se espera que produzca esa entrega de valor a los clientes?	- Aumentar el Total de Ingresos. -controlar el costo &Gasto -Cumplir con la productividad.	Eficiencia Económica	Obtener una desviación positiva en los ingresos con relación al año anterior. Lograr utilidades con desviación positiva y un costo &Gasto que tienda a una desviación negativa que favorezca la Rentabilidad.

Anexo 11- Listado sometido al criterio de los expertos seleccionados, para evaluar la efectividad de los indicadores con las perspectivas y los objetivos estratégicos.

Indicadores	Vinculación a la estrategia	Sencillez	Integralidad	Accesibilidad	Relevancia
1.Satisfacción del cliente	5	5	5	4	5
2. Grado de estabilidad del servicio.	5	5	4	5	5
3. Numero de quejas de clientes.	5	5	4	5	4
4-Satisfacción Laboral.	5	5	5	5	5
5. Satisfacción con el Sistema de Capacitación.	4	3	4	2	1
6-Fluctuación Potencial.	5	5	4	5	5
7-Inversión en formación del trabajador.	5	5	5	4	5
8-Ingreso por trabajador.	3	2	2	4	3
9-Fluctuación laboral.	4	3	4	3	3
10-Retención personal clave.	3	2	1	1	1
11-Pertinencia.	5	4	5	4	5
12-Cumplimiento de las satisfacciones del turista en el área de alojamiento.	4	5	4	5	5
13-Cumplimiento de un buen servicio Gastronómico.	5	5	5	5	5
14-Satisfacciones según las afectaciones por influencia de Calidad.	5	5	5	5	5
15-Ingreso Total por Turistas Días.	5	5	5	5	5
16- Ingreso Paquetes por Turistas Días Paquetes.	4	3	3	5	4
17- Costo & Gasto de Operaciones por Turistas Días	5	5	5	5	5
18-Costos Gastronómico	5	5	5	5	5
19- Gastos Operaciones por Peso de Ingreso.	5	5	4	5	5
20-Gastos de Operaciones por Turistas Días.	5	4	4	4	4
21-Utilidad Antes de Impuestos por Peso de Ingresos Totales.	5	5	5	4	5

Anexo- 12. Encuesta para determinar la Satisfacción al cliente.

ENCUESTA

HOTEL VILLA LA GRANJITA-
HOSTAL MASCOTTE

ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DEL HOTEL.

Cliente: _____ Fecha. _____.

Estimado cliente

Ante todo dispéñenos el tiempo que le ocupamos al solicitarle responder encuesta con relación a los servicios que le hemos brindado, y el nivel de satisfacción que logramos en usted. Si lo entiende a bien, contéstenos las siguientes preguntas.

Si No (Marque con una X)

☐ ☐ ¿Se siente satisfecho con la calidad del servicio prestado?

☐ ☐ ¿Los platos principales que oferta la villa se encuentran a su altura?

☐ ☐ Si ha venido otras veces a recibir nuestro servicio, en comparación con ocasiones anteriores : ¿Observa mejoría?

☐ ☐ Se siente complacido con la formalidad demostrada, ante las dificultades surgidas.

☐ ☐ La disposición demostrada para satisfacer sus necesidades es la que usted necesita.

Cualquier otro aspecto que desee expresarnos o recomendarnos para mejorar nuestro trabajo:

Muchas gracias, y reciba nuestra mayor gratitud ante sus opiniones que servirán para el mejoramiento inmediato y futuro de nuestros servicios.

Firma del encuestado

Revisado por:

Jefe de Comercial.

Fecha:

Anexo 13-Encuesta para la Satisfacción Laboral: Perfil del Trabajo en equipo.

La presente encuesta permite identificar el estilo de interacción de los trabajadores y directivos en un contexto productivo, proporcionándole las bases para un plan de mejora referido a la efectividad del trabajo en equipo.

Instrucciones.

1. Esta es una exploración de capacidades para el trabajo en equipo y por tanto, las respuestas no son correctas o incorrectas. Por favor, conteste cada pregunta con honestidad de acuerdo a como usted siente que funciona actualmente como miembro de un equipo y no como fue en el pasado o como le gustaría que fuera.
2. Se le pide que complete los 18 aspectos. Cada oración tiene cuatro acciones, por favor jerarquice las opciones en el orden que siente que se aplican a usted. La escala a utilizar es la siguiente:
 4. Es la que más se aplica a mi persona.
 3. Es la que frecuentemente es aplicable a mi persona.
 2. Es la que a veces es aplicable a mi persona.
 1. Es la que menos se aplica a mi persona.

Por ejemplo:

Como miembro de un equipo generalmente me intereso más por:

- a) 2 respetar altos estándares éticos.
- b) 4 Alcanzar nuevas metas.
- c) 1 Cumplir mis responsabilidades individuales.
- d) 3 Qué tan bien estamos trabajando en grupo.

Por favor, **no haga empates**. Es posible que algunas de las oraciones tengan dos o más opciones que se aplican por igual a usted. O que ninguna se aplique pero debe asumir que estas son las únicas opciones y que deben ser jerarquizadas. Esta encuesta es personal, sólo le pedimos que se identifi que con D si es directivo o con T si es Trabajador.

D: _____

T: _____

1. Durante las juntas de trabajo generalmente yo:
 - a) _____ Aporto al equipos datos técnicos o información.
 - b) _____ Insisto en mantenernos en la misión, objetivos o metas.
 - c) _____ Me aseguro que todos se involucren en la discusión.
 - d) _____ Hago preguntas sobre nuestros objetivos o métodos.
2. Con relación al líder del grupo:
 - a) _____ Sugiero que nuestro trabajo se concentre en los objetivos.
 - b) _____ Insisto en mantenernos en la misión, objetivos o metas.
 - c) _____ Estoy en desacuerdo con él cuando es necesario.
 - d) _____ Ofrezco consejo basado en mí área de experiencia.
3. Bajo presión algunas veces yo:
 - a) _____ Exagero el buen humor y otros mecanismos product ores de tensión.
 - b) _____ Soy muy directo para comunicarme con los otros miembros del grupo.

- c) Pierdo la paciencia con la necesidad de involucrar a todos en la discusión.
- d) Me quejo acerca de la falta de avance hacia metas.
4. Cuando aparecen conflictos en el equipo, yo:
- a) Presiono para que se discutan abiertamente las diferencias.
- b) Apoyo con argumentos a una de las partes.
- c) Veo las diferencias como la base de un posible cambio de dirección del equipo.
- d) Trato de romper la tensión con sentido del humor.
5. Mis compañeros de equipo generalmente me ven como:
- a) Orientado hacia los hechos.
- b) Flexible.
- c) Motivador.
- d) Sincero.
6. Algunas veces yo soy:
- a) Muy orientado a los resultados.
- b) Poco involucrado.
- c) Autocontrolado.
- d) Corto de enfoque.
7. Cuando las cosas van mal en el equipo generalmente yo:
- a) Enfático al escuchar, la retroalimentación y la participación.
- b) Insisto en la sinceridad al discutir los problemas.
- c) Trabajo duro para proporcionar mejor información.
- d) Sugiero que revisemos los objetivos.
8. Cuando es necesario estoy dispuesto a:
- a) Cuestionar algunos aspectos del trabajo en equipo.
- b) Presionar al equipo para que sea efectivo.
- c) Esforzarme más allá de las funciones definidas para mí puesto o.
- d) Dar retroalimentación a los otros miembros del equipo.
9. Algunas veces los otros miembros del equipo me ven como:
- a) Un perfeccionista.
- b) No disponible para evaluar los objetivos grupales.
- c) No serio para conseguir las verdaderas metas.
- d) Muy quisquilloso.
10. Creo que la solución de problemas en equipo requiere:
- a) Cooperación de todos los miembros.
- b) Alta capacidad de escucha.
- c) La disposición para preguntar y tratar asuntos difíciles.
- d) Buena y sólida información.
11. Cuando un nuevo equipo se forma generalmente yo:
- a) Trato de buscar los otros miembros y que nos conozcamos mutuamente.
- b) Pido que se especifiquen con precisión nuestros objetivos y métodos..
- c) Deseo saber que se espera de mí.
- d) Busco claridad acerca de nuestros objetivos y métodos.
12. Algunas veces hago sentir incomodo a los otros miembros del equipo porque ellos:
- a) No son tan asertivos como yo.

- b) ☐ No cumplen mis estándares de calidad.
c) ☐ No piensan a largo plazo.
d) ☐ No se interesan en como trabaja el equipo.
13. Creo que la función de líder del equipo es:
a) ☐ Asegurar la solución eficiente de los problemas.
b) ☐ Ayudar al equipo a establecer objetivos a largo plazo y metas a corto plazo.
c) ☐ Crear un clima participativo para la toma de decisiones.
d) ☐ Aportar ideas y confrontar supuestos.
14. Creo que las decisiones del equipo deben basarse en:
a) ☐ Los objetivos y las metas del equipo.
b) ☐ El consenso de sus miembros.
c) ☐ Un abierto y sincero tratamiento del asunto.
d) ☐ El peso de la evidencia.
15. Algunas veces yo:
a) ☐ Considero el buen ambiente del grupo como un fin en sí mismo.
b) ☐ Hago de abogado del diablo en demasía.
c) ☐ Fallo en ver la importancia del proceso de equipo.
d) ☐ Enfatizo demasiado en los asuntos estratégicos y minimizo los asuntos a corto plazo.
16. Las personas algunas veces me describen como:
a) ☐ Independiente.
b) ☐ Confiable.
c) ☐ Imaginativo.
d) ☐ Participativo.
17. La mayor parte del tiempo yo soy:
a) ☐ Responsable y sumamente trabajador.
b) ☐ Comprometido y Flexible.
c) ☐ Entusiasta y de buen sentido del humor.
d) ☐ Honesto y auténtico.
18. En relación con los miembros del equipo en ocasiones me molesto porque ellos no:
a) ☐ Revisan los objetivos o evalúan el progreso del trabajo.
b) ☐ Ven la importancia de trabajar juntos.
c) ☐ Objetan las acciones del equipo con la que no están de acuerdo.
d) ☐ Cumplen las tareas del equipo que les tocaron.

Anexo 14- Encuesta sobre Fluctuación Laboral.

1.	Sexo	Masculino	11	Femenino	9
-----------	-------------	-----------	----	----------	---

2.	Edad			
1	17 – 29	5	23.81%	
2	30 – 40	9	42.86%	
3	41 – 49	3	14.28%	
4	50 – 59	3	14.28%	
5	60 años o más	1	4.76%	

3.	¿Cuál es su escolaridad?			Especialidad
1	Primaria			-----
2	Secundaria			-----
3	Preuniversitario	15		1-Cocineros, 2-Camareras, 5-Informáticos, 6-aux econom, entre otros
4	Universitario	4		1-Economía, 2-contabilidad, 3-Mecánico, 3-Idioma.
5	Técnico Medio	3		1-Mec. Taller, 2-Secretariado.
6	Obrero Calificado			-----

4.	¿Cuál es su categoría ocupacional?		
1	Dirigente – Cuadro		-----
2	Técnico		
3	Administrativo	4	19.05%
4	Servicio	15	71.43%
5	Obrero		-----
6	En adiestramiento	2	9.52%

5.	¿Qué tiempo lleva trabajando en este centro?		
1	Menos de 1 año	2	9.52%
2	De 1 año hasta 3 años	5	23.81%
3	Más de 3 años hasta 5	2	9.52%
4	Más de 5 años hasta 10	9	42.86%
5	Más de 10 años	3	14.29%

6. ¿Desea Ud. trasladarse de este centro de trabajo ?	Si		No	
	11	52.38%	10	47.61%

7.	Si su respuesta anterior fue “si” diga por cuales causas. (puede marcar más de 1)		
1	Atención a menores y otros familiares		
2	Problemas de vivienda		
3	Lejanía del centro de trabajo		
4	Carencia de círculos infantiles o semi-internados		
5	Inconveniencia con el horario de trabajo	5	45.46%
6	Trabajar fuera de la especialidad		
7	Inconformidad con el salario		
8	Falta de estímulos materiales		
9	Escasa posibilidad de superación		
10	Inconformidad con los métodos de dirección	6	54.55%
11	Deficiente organización del trabajo		
12	Otra ¿Cuál?		
13			
14			
15			

8.	¿Por qué no se ha trasladado aún?		
1	No ha hecho ninguna gestión		
2	No ha encontrado hacia donde ir	9	81.82%
3	Le niegan el traslado	3	27.28%
4	Está en trámites		
5	Otras ¿Cuál?		
6			

9. ¿Qué aspectos deben mejorarse en este centro de trabajo para evitar que los trabajadores deseen irse?

10.

Denominación	Cantidad de trabajadores	%
Desacuerdo en el Estilo y Métodos de Dirección.	6	28.57
Insatisfacción por parte de los trabajadores por la solución de problemas planteados.	5	23.81
Inconformidad	6	28.57

Inadecuada atención al hombre por parte de los superiores	6	28.57
Mejoramiento en los conocimientos generales en la capacitación.	6	28.57

Anexo-15. Modelo Del Plan Anual de Capacitación y desarrollo del Hotel

AÑO: 2008

Entidad: VILLA LA GRANJITA

NOMBRES Y APELLIDOS	CAT. OCUP. PUESTO U OCUPACIÓN	ACTIVIDADES PARA ADQUIRIR COMPETENCIAS	TIPOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	FECHA	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	ACTIVIDADES A EJECUTAR POR	PRESUP. PROYECT.	
							MN	CUC
Todos los Trabajadores	Obreros, Servicios, Técnicos y Dirigentes	Superación Política	Curso Político	Abril-Junio	Villa La Granjita	Entrenadores	30	0
		Elevar el Nivel Cultural	EBT	Mayo-Nov	Villa La Granjita	Entrenadores	240	24
		Preparación Para la Defensa	Seminario de preparación para la Defensa	Octubre	Villa La Granjita	Entrenadores	30	0
		Preparación en Calidad y Perfeccionamiento Empresarial	Seminario de Calidad y Perfeccionamiento Empresarial	Enero-Marzo	Villa La Granjita	Entrenadores	120	0
		Superación en Idioma	Curso de Inglés	Abril-Dic	Villa La Granjita	Entrenadores	120	24

Anexo- 16. Principales indicadores económicos del Hotel Villa La Granjita para el mes de abril del año 2008.

Hotel Villa La Granjita	Indicadores Principales Villa La Granjita							Formato	
								Periodo	
								Acumulado Hasta : Abril /08	
Indicador	UM	Plan Año	Real igual per. anter	Acumulado		desv.	c/plan año		Crecimiento R5 con R4
				Plan	Real		C/plan acumulado	C/plan año	
Ingreso Total por Turistas Días.	MP	230.0	49.6	83.5	90.7	7.2	108.6	39.4	83
de ello CUC	MC UC	14.0	3.8	5.0	6.8	1.8	137.1	48.6	79
Costo & Gasto de Operaciones por Turistas Días	MP	230.0	49.6	83.5	90.7	7.2	108.6	39.4	83
De ello CUC	MC UC	14.0	3.8	5.0	6.8	1.8	137.1	48.6	79
Costos Gastronómico	MP	166.5	40.3	62.6	63.9	1.3	102.1	38.4	59
De ello CUC	MC UC	7.3	2.5	2.6	3.0	0.5	118.0	41.2	20

Gastos Operaciones por Peso de Ingreso.	MP	63.5	9.3	20.9	26.8	5.9	128.4	42.2	188
De ello CUC	MC UC	6.7	1.3	2.4	3.8	1.4	157.3	56.6	192
Utilidad Antes de Impuestos por Peso de Ingresos Totales.	MP	39.2	6.5	12.5	17.3	4.8	138.4	44.1	166
Rentabilidad sobre ingresos	%	27.6	18.8	25.0	29.5	4.7	118.1	107.6	58

Anexo-17. Matriz OVAR.

Objetivos:

- O1:** Alcanzar un adecuado índice de satisfacción del cliente.
- O2:** Alcanzar una estabilidad en los servicios haciéndonos líderes en el mercado.
- O3:** Obtener un tiempo optimo en el servicio.
- O4:** Lograr un correcto seguimiento de la Dirección por objetivo seguida por la empresa.
- O5:** Lograr un ambiente agradable en el grupo de trabajadores.
- O6:** Elevar el nivel de compromiso, rendimiento y profesionalidad de los recursos humanos,
- O7:** **Obtener una desviación positiva en los ingresos con relación al año anterior.**

Ejemplos de Acciones:

1. Evaluar mensualmente las posibles quejas o reclamaciones que puedan tener los clientes y asegurarlos de la profesionalidad de nuestro personal y los servicios que los mismos prestan íntegramente.
2. Evaluar en los comités de calidad y diariamente en las reuniones de aperturas las insatisfacciones reflejadas en las encuestas, así como lo reflejado en el libro de opinión del cliente.
3. Lograr alcanzar la categorización de tres estrella en el año 2008.
4. Evaluación de los objetivos individuales de cada miembro de la organización no vinculados a la prestación de servicio y los de servicio mediante el coeficiente de participación laboral (CPL).
5. Garantizar la estimulación moral y material de trabajadores así como las condiciones técnico organizativo.
6. Crear ofertas atractivas para las diferentes actividades en el salón de reuniones sala de fiesta, arboleda y el área de piscina.
7. Elaborar el Plan de Capacitación Interna según las demandas de la Unidad y los perfiles laborales de los trabajadores.
8. Evaluar mensualmente la satisfacción y el ambiente de trabajo a través de las encuestas internas.
9. Elaborar Plan de Capacitación Interna según los temas de mayor dificultad y los resultados del estudio sobre el Perfil de Competencia.
10. Evaluación periódica del indicador de Ingresos Totales y las causas o efectos que puedan afectar su incremento.

Anexo- 18. Niveles de Dirección del CMI.

Nivel 1 Departamento Administrativo.

Nivel 2: Departamento Productivos (prestación de servicios).

Nivel 3: Departamento Técnicos.

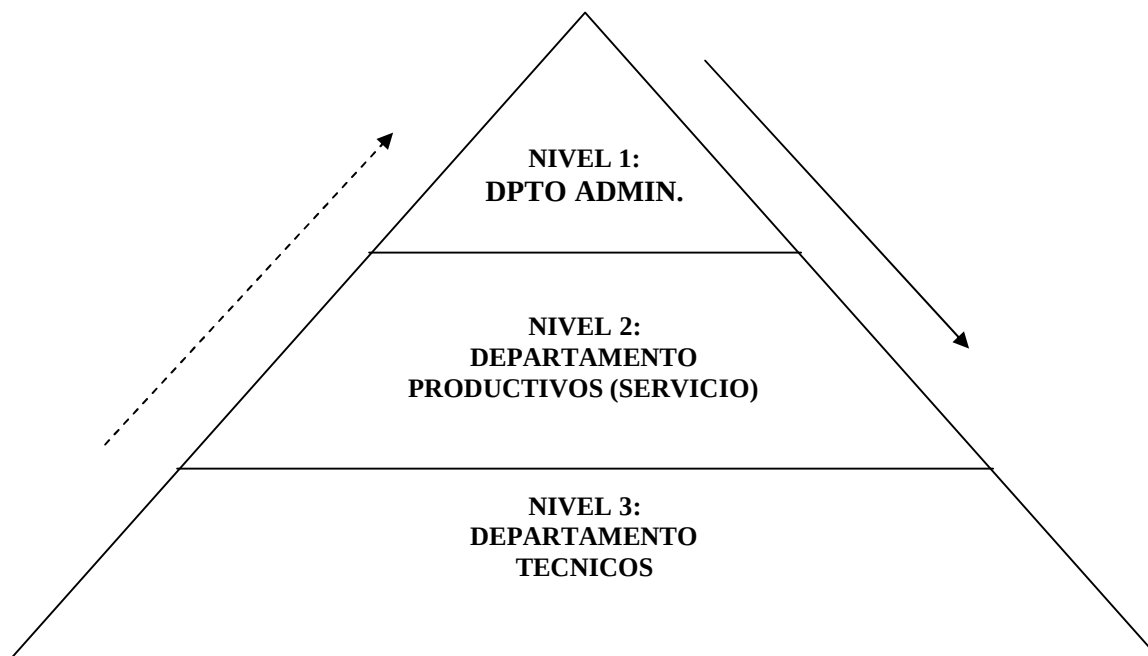


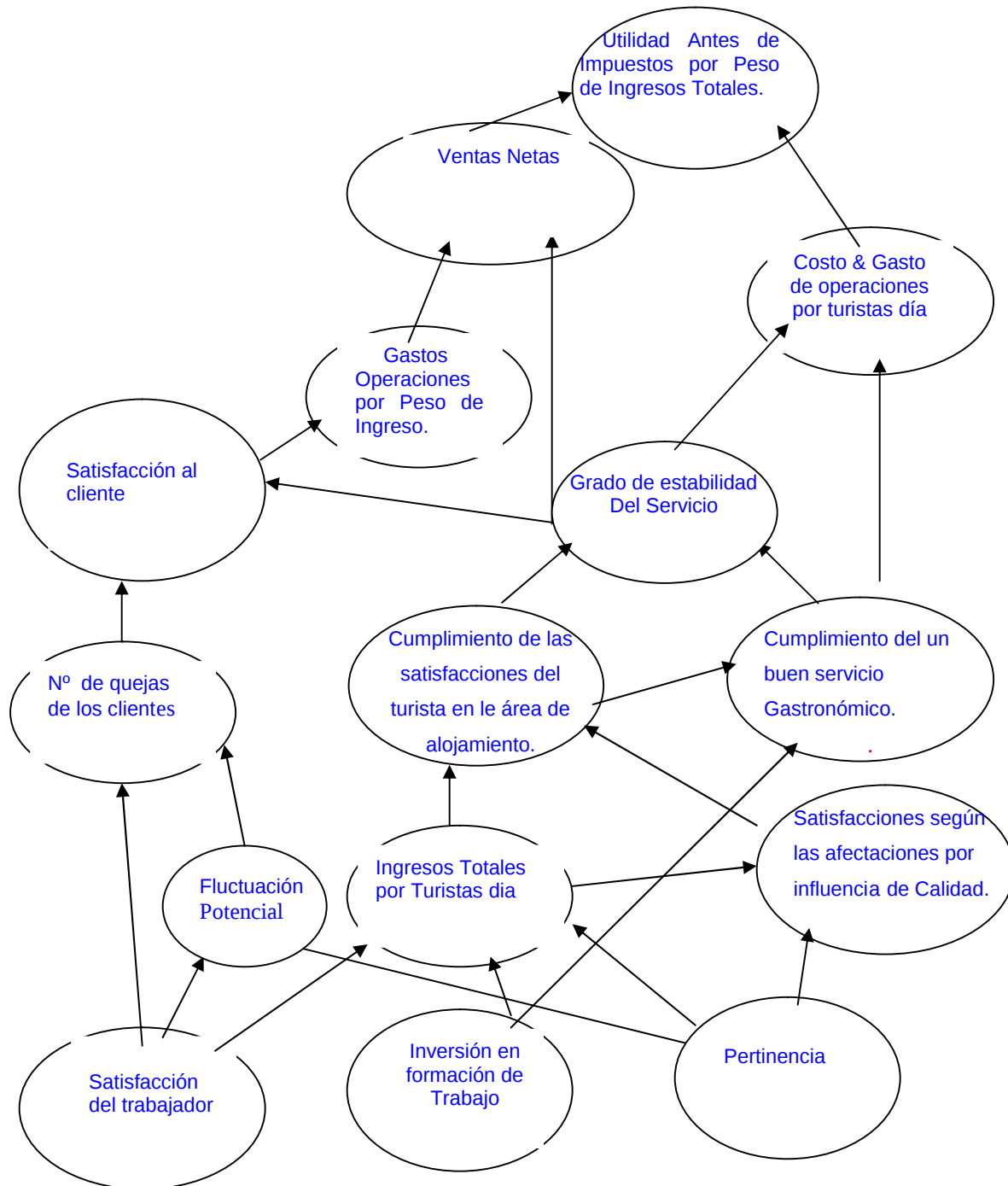
Figura - Niveles del Cuadro de Mando Integral del Hotel Villa La Granjita
Fuente: Elaboración propia.

Anexo-19. Indicadores por perspectivas. Objetivos y Metas.

Perspectiva del CMI	Hotel Villa La Granjita		
	Objetivo	Indicador	Meta
Clientes	Dar respuesta oportuna a las necesidades del grupo de clientes mediante la atención y el trato adecuado	-Satisfacción del cliente	Si ICP > 1 satisfacción al cliente (Satisfactoria)
		-Grado de estabilidad del servicio.	(Satisfactoria)
		-Número de quejas de clientes.	# de quejas- nulo: (Satisfactoria)
Aprendizaje y Crecimiento	Contar con un personal preparado en temas afines, así como estable y comprometido con su trabajo	-Satisfacción Laboral.	≥ 75 % (Satisfactoria)
		-Fluctuación Potencial.	≤25% (Satisfactoria)
		-Inversión en formación del trabajador.	Personal Capacitado
		-Pertinencia.	≤25% (Satisfactoria)
Procesos internos	Brindar un óptimo y competitivo servicio con exactitud garantía y eficacia.	-Cumplimiento de las satisfacciones del turista en le área de alojamiento.	≥ 90 % (Satisfactoria)
		-Cumplimiento del un buen servicio Gastronómico.	≥ 90 % (Satisfactoria)
		-Satisfacciones según las afectaciones por influencia de Calidad.	≥ 90 % (Satisfactoria)

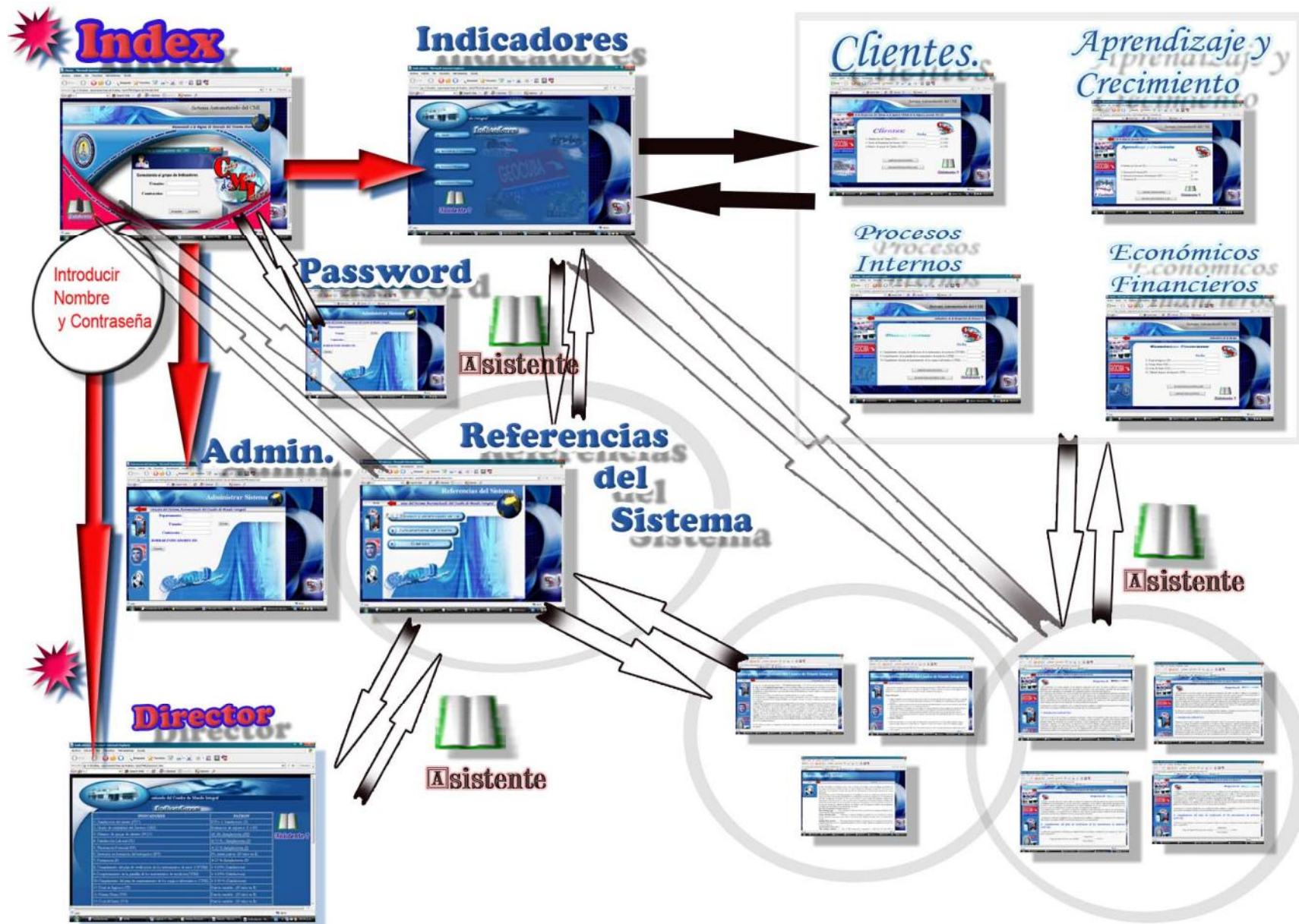
Perspectiva Financiera	Realizar análisis sobre el cumplimiento de los indicadores claves	-Ingreso Total por Turistas Días. -Costo & Gasto de Operaciones por Turistas Días -Costos Gastronómico -Gastos Operaciones por Peso de Ingreso. -Utilidad Antes de Impuestos por Peso de Ingresos Totales.	—
--	--	---	----------

Anexo- 20. Relaciones Causa Efecto entre los indicadores.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 21: Hipervínculos y Páginas del Sistema Automatizado del CMI.



Simbología:



Acceso único a las páginas si es un usuario del Sistema que se auto identifique por contraseña,



Hipervínculo en dos direcciones asignado a botones para ir a páginas de introducción de valores a indicadores.



Hipervínculo en dos direcciones asignado a botones para ir a páginas de información..



Páginas principales del Sistema.



Páginas de Información o Ayuda.



Páginas de Introducción de valores a indicadores.

Anexo 22: Vista de una posible interfaz en la que se implementa un Cuadro de Mando Integral

