



**Universidad  
de Holguín**



**FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN**

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL MEDIANTE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL. APLICACIÓN: HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Yicelis Parra Reyes  
Tutores: MsC. Laura González Telles  
Ing. José Carlos Ávila Figueredo

HOLGUÍN 2018



## PENSAMIENTO

*“El éxito no se logra solo con cualidades especiales; es sobre todo un trabajo de constancia, de método y organización”.*

J. P. Sargent



## DEDICATORIA

**A mi Dios** quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades, ni desfallecer en el intento, por darme la oportunidad de vivir para lograr mis objetivos y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía.



## AGRADECIMIENTOS

**A mi familia** quienes por ellos soy lo que soy.

**A mis padres** por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y por ser el pilar fundamental en todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo, perfectamente mantenido a través del tiempo.

**A mi hermana Claudita** que a pesar de que tengamos nuestras eventuales discusiones y aunque tal vez seamos polos opuestos, gracias por existir y gracias por todos esos momentos pues con ello he aprendido que siempre te voy a querer.

**A mis abuelas** las que desde el primer minuto de mi vida e incluso antes, ya estaban buscando la manera de ofrecerme lo mejor y consentirme, por sus contantes oraciones, sus consejos, su inmenso amor y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ustedes.

**A mi abuelo Gilbert** quien me apoyó y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

**A mis queridos compañeros de trabajo**, que me permitieron entrar en su vida como una integrante más de la familia, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

**A mis excelentes tutores** por cada minuto que con paciencia dedicaron a mi preparación para la realización de esta investigación, por su gran entrega, esmero y dedicación.

**A todos aquellos familiares y amigos** q siempre estuvieron ahí en los momentos buenos y malos.

**A todos los que me apoyaron** para escribir y concluir esta tesis quienes confiaron en mí en todo momento, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí, todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

## RESUMEN

El óptimo desempeño empresarial representa el principal reto al que se enfrentan las empresas a nivel mundial. Cuba, inmersa actualmente en el proceso de actualización de su modelo económico, no escapa a esta realidad; lucha por elevar el desempeño de sus organizaciones; exigiendo que sean cada vez más eficaces y eficientes al satisfacer las demandas del entorno. Y dentro de esto, el sector del turismo como uno de los pilares fundamentales de la economía cubana actual, no queda exento. Por tal motivo se decidió realizar esta investigación que tiene como objetivo desarrollar un Cuadro de Mando Integral que permita evaluar el desempeño del sistema empresarial del Hotel Brisas Guardalavaca. Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se elaboró el marco teórico referencial de la investigación donde se recogen los elementos fundamentales que permiten adentrarse en el tema de estudio, y se emplearon diferentes métodos teóricos como: análisis y síntesis, inducción-deducción y sistémico estructural; además métodos empíricos tales como: encuesta, observación directa e indirecta, tormenta de ideas y revisión documental. Se diseñó un sistema de indicadores que brinda solución al problema profesional como parte del Cuadro de Mando Integral. La aplicación del mismo en el Hotel Brisas Guardalavaca permitió analizar el desempeño de la entidad y proponer acciones para mejorar esta.



## **ABSTRACT**

The optimal entrepreneurial performance represents the principal challenge to which the worldwide companies are confronted. Cuba, immersed at present in the process of bringing up to date its economic model, does not escape this reality; it struggles to raise the performance of its organizations; demanding that they be more and more efficacious and efficient when fulfilling the requests of its social environment. And there into, the sector of tourism, as one of the fundamental pillars of the present-day Cuban economy, is not exempted. Therefore, it was decided to accomplish this investigation that aims at developing a Comprehensive Panel Board that allows evaluating the entrepreneurial system of the Hotel Brisas Guardalavaca. To give fulfillment to the proposed objective, a theoretic referential frame was elaborated where are included all the fundamental elements that allow going deep into the subject matter. Different theoretic methods were used such as: Analysis and synthesis, induction-deduction and the structural systemic. Besides empiric methods such as: the poll, direct and indirect observation, storm of ideas and documentary revision. A system of indicators was designed to offer a solution to the professional problem as part of the Comprehensive Panel Board. The application of it in the Hotel Brisas Guardalavaca allowed examining the performance of the entity and proposing actions to improve it.



## ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1. Marco teórico práctico referencial de la investigación	6
1.1 Tendencias modernas y análisis conceptual del desempeño empresarial	6
1.2 Cuadro de Mando Integral como método para evaluar el desempeño empresarial.	12
1.3 Análisis metodológicos para la evaluación del desempeño empresarial	19
1.4 Situación actual de la evaluación del desempeño del hotel Brisas Guardalavaca.	22
Capítulo 2. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral para la evaluación del desempeño del Hotel Brisas Guardalavaca	26
2.1 Descripción del procedimiento para la Implementación de un CMI	26
2.2 Aplicación del procedimiento para la implementación del CMI en el Hotel Brisas Guardalavaca	32
Valoración económica, social y medioambiental	52
Conclusiones	53
Recomendaciones	54
Bibliografía	55
Anexos	

## Introducción

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más cambiante y dinámico, donde la capacidad de adaptación es un factor clave para su éxito. Para enfrentar los nuevos retos del mercado, se necesita contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones no sólo basado en el análisis económico-financiero, sino que, además, logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa por lo que se impone la necesidad de cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas, teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones. (Nogueira Rivera et al. 2004).

Los instrumentos de evaluación cambian y la evaluación organizacional se transforma en insumo dinámico y de retroalimentación para las decisiones gerenciales (Bueno, E., 2001). La tarea de evaluar es compleja (Blazey, M.L., 2003), ya que no se trata solo de aplicar mecánicamente las técnicas o las metodologías al analizar y valorar acciones, programas, proyectos u organizaciones, para impulsar el desarrollo humano, económico o social, (Benz, J. y col., 2010), cada organización es considerada como un sistema (Bueno, E., 2003), que se gestiona por procesos (Alfonso Robaina., 2007), en los cuales se realizan determinadas operaciones para agregar valor a los insumos iniciales (Acevedo y Gómez, 2010). La evaluación sirve para clarificar los objetivos y fines organizacionales (Vidal, E., 2004).

El desempeño empresarial puede ser valorado por medio de la teoría basada en recursos (Prahalad y Hamel, 1990), pero además la evaluación del desempeño empresarial puede ser vinculada con los componentes de orientación al mercado, mejora de la calidad, productividad, recursos humanos, aprendizaje empresarial y otros más (Santos-Vijande, Sanzo-Perez, Alvarez-González y Vázquez-Casielles, 2005). Venkatraman y Ramanujam (1986) proponen otra sugerencia de medición del desempeño empresarial, a través de tres aspectos: el desempeño financiero (crecimiento de ventas, rentabilidad, ganancias por acción); el desempeño del negocio (participación de mercado, lanzamiento de nuevos productos, calidad del producto y mercadeo) y; por último, la eficacia empresarial (satisfacción de los grupos de interés, desempeño operacional y financiero). Otra forma de medir el desempeño empresarial, que se considera bastante integral es el Cuadro de Mando Integral que de acuerdo con Kaplan y Norton (1992), la misión y los objetivos

estratégicos pueden reflejarse en un conjunto de medidas de desempeño mediante la evaluación de diferentes perspectivas (financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje e innovación) de forma simultánea.

El manejo integral de una metodología que permita evaluar el desempeño y los resultados generales de las empresas es un tema muy trabajado por diversos autores que han realizado diferentes propuestas, como se aprecia al revisar los aportes de estas investigaciones en los últimos años. Entre los que se encuentra: Artola Pimentel (2002), realizó aportes relacionados con la evaluación para empresas de servicios ingenieros; utilizando el enfoque sistémico con el cuantitativo decisional multicriterio; Nogueira, D. (2002), diseñó un modelo conceptual con sus procedimientos de apoyo y de control que permiten conectar el rumbo estratégico de la empresa con la gestión de sus procesos; Alfonso Robaina. (2007) presenta una herramienta para evaluar, utilizando dos índices, el nivel de integración interno y el nivel de integración externo de la empresa (NISDE), que se enfoca en los procesos empresariales y las relaciones y flujos entre ellos; Soler González (2009) donde propone la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) aplicada a varias entidades de diferentes sectores tanto de servicio como de producción y ofrece una guía para su implementación como parte de la evaluación del desempeño empresarial mediante el empleo de software informáticos.

Sin duda alguna y a criterios de muchos autores que ha trabajado la evaluación del desempeño empresarial el CMI es un instrumento que facilita la dirección de las entidades de modo equilibrado hacia el éxito competitivo, tributando directamente a la toma de decisiones. Este provee a los directivos de un marco de referencia global de los resultados de la empresa, al argumentarse en una sistema lógico de indicadores, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Cuba no está exenta a estos cambios mundiales y en aras de lograr un buen desempeño empresarial ha trazado estrategias para el perfeccionamiento de su gestión. Este proceso de Perfeccionamiento Empresarial (PE) nace a partir del Decreto Ley 187 de agosto 18 de 1998, emitido por el Consejo de Estado de la República de Cuba, legislado según el Decreto Ley 281/2007 y posteriormente el Decreto Ley 323/2014. Las bases del Perfeccionamiento Empresarial son el punto de partida o cimiento para comenzar la mejora de la gestión empresarial en las empresas cubanas, estas plantean el “qué”, pero el “cómo”, lo tiene que llevar a cabo cada empresa. Las empresas no realizan de igual forma la búsqueda de este “cómo”, pero deben tener en cuenta los principios generales del

Perfeccionamiento Empresarial (Alfonso, 2007, p.2) Este proceso como filosofía de mejora continua, persigue determinar cuáles son los problemas que presentan en todos sus subsistemas y realizar el diseño del funcionamiento de estos para alcanzar sus metas. Este propósito del PE se mantiene hasta la actualidad, muestra de ello es que debido al recrudecimiento de la crisis económica mundial y en aras de enfrentar los impactos de esta, así como de propiciar el desarrollo económico del país, durante el VI Congreso del PCC, desarrollado en abril del 2011, se dan a conocer los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, los cuales se reafirmaron en el VII Congreso del PCC en abril del 2016.

De lo anterior se concluye que en las empresas se debe desarrollar un proceso de evaluación del desempeño. Por tal motivo la evaluación del desempeño empresarial contribuye a conocer si se han alcanzado los resultados propuestos, por lo que se hace necesario acondicionar indicadores que permitan evaluar y medir el cumplimiento de sus objetivos. A esto no escapan los centros turísticos, como uno de los sectores fundamentales de la economía del país. Dentro de esto, el destino Holguín, se consolida como tercer polo de más afluencia en el país. Donde se encuentra el hotel Brisas Guardalavaca, instalación hotelera que ha alcanzado niveles aceptables de desempeño como resultado del trabajo desarrollado por el equipo de dirección y la participación activa de los trabajadores. El desempeño del hotel se evalúa a través de siete objetivos estratégicos diseñados por el Grupo Empresarial Cubanacán S. A., sin embargo, en el análisis de estos objetivos se evidenciaron algunas deficiencias entre las que podemos mencionar que:

- Se maneja una gran cantidad de indicadores de desempeño que generan enormes volúmenes de información y dificulta la toma de decisiones
- Más del 30% de los indicadores no son cuantificables y se priorizan los del tipo financieros y menor medida a los no financieros
- Carencia de una herramienta informática que permita integrar el análisis de la evaluación del desempeño del Hotel
- Falta de implementación de un CMI alineado a los objetivos estratégicos del Hotel como herramienta para la evaluación de su desempeño empresarial.

Sobre la base de los antecedentes antes expuestos se deriva como **problema profesional** a resolver: ¿Cómo desarrollar un Cuadro de Mando Integral para evaluar el desempeño del Hotel Brisas Guardalavaca de Holguín?

El **objeto de estudio**: el desempeño empresarial.

Esta investigación persigue como **objetivo general**: Desarrollar un Cuadro de Mando Integral que permita evaluar el desempeño del Hotel Brisas Guardalavaca de Holguín.

Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen como **objetivos específicos**:

1. Analizar los fundamentos teórico-prácticos del desempeño empresarial y sus métodos de evaluación.
2. Seleccionar un procedimiento para evaluar el desempeño empresarial mediante un Cuadro de Mando Integral.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado en el Hotel Brisas Guardalavaca.

El **campo de acción** se enmarca en: el Cuadro de Mando Integral como método para la evaluación del desempeño empresarial.

La **idea a defender** que sostiene la investigación se enuncia: el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para la evaluación del Hotel Brisas Guardalavaca de Holguín, contribuye a la obtención de información acertada para la correcta toma de decisiones en la entidad.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes métodos, incluyendo técnicas y herramientas, entre ellas se destacan:

**Métodos teóricos:**

- Análisis y Síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura, tanto internacional como nacional, de la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados para desarrollar el análisis de la evaluación del desempeño empresarial.
- Sistémico – estructural para el desarrollo del análisis del objeto de estudio y el campo de acción, a través de su descomposición en los elementos que lo integran.

**Métodos empíricos:** encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos, la consulta a expertos para alcanzar consenso, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), así como la utilización de técnicas estadísticas para el procesamiento de la información y las herramientas del paquete de Microsoft Office.

El informe de la investigación se ha estructurado en dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos de necesaria inclusión. En el primero se abordan los fundamentos teóricos y prácticos en relación al objeto y campo, así como el análisis metodológico correspondiente. En el capítulo II se presenta primero la descripción

del procedimiento de Soler González (2009) seleccionado, y luego se presentan los resultados de su aplicación mediante el Cuadro de Mando Integral en el hotel Brisas Guardalavaca.

## Capítulo 1. Marco teórico práctico referencial de la investigación

En la confección del marco teórico-práctico referencial de la investigación, primero se hizo un estudio de las tendencias modernas y análisis conceptual asociadas al desempeño empresarial y su evaluación. Luego se realizó un análisis de las principales características e importancia del Cuadro de Mando Integral como uno de los métodos para la evaluación del desempeño empresarial. Posteriormente un análisis de los principales enfoques metodológicos para la evaluación del desempeño empresarial mediante el empleo del Cuadro de Mando Integral para la selección de la más acertada de acuerdo a los objetivos de la investigación. Por último, se evaluó el estado actual de la evaluación del desempeño del Hotel Brisas Guardalavaca. El hilo conductor para construir el marco teórico- práctico referencial de la investigación se muestra en la figura 1.1.

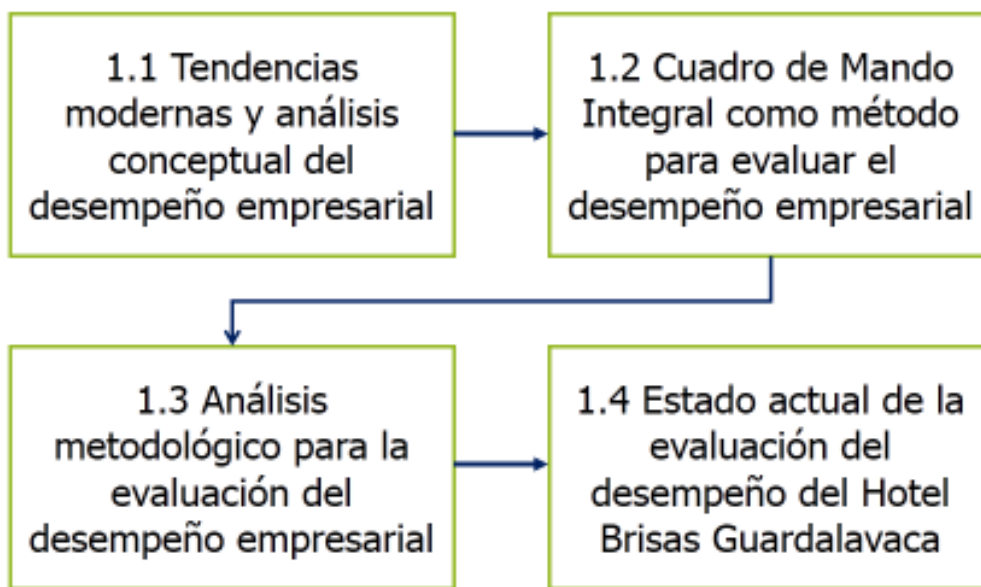


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación

### 1.1 Tendencias modernas y análisis conceptual del desempeño empresarial

Toda definición y así ocurre con la de empresa, tiene que cumplir determinados requisitos: contener lo común (general) y a la vez lo diferente (particular). El concepto de empresa ha sido formalizado o referido por muchos autores como: Kats & Kahn (1970); Bueno Campos (1979, 1974, 1975, 1989); López Moreno (1980); Durán & Cañibano (1976); Portuondo

Pichardo, (1983), Aquilano (1990, 1991), Chiavenato (1995); Cuétara (2000), entre otros. La empresa se crea con un fin, es un proyecto que combina de forma ordenada recursos materiales, humanos, financieros, mercadológicos, sean tangibles o intangibles, para cumplir el propósito u objeto que la generó.

Suárez Mella (2001), define en términos de reto la meta de las empresas acondicionada por el paso del tiempo desde su surgimiento hasta la actualidad, [...] es el reto empresarial [...], más que producción, surtido variado y cambiante, calidad funcional y aparente, precios aceptables, cumplimiento de los plazos exigidos por los clientes tanto en bienes como servicios y el propio servicio al cliente que no termina con una fría factura, sino que continúa con un nexo retroalimentador que permite mantener un ciclo o un proceso de reproducción empresarial, que parte de la preparación de la producción futura una vez estimadas o previstas las necesidades y variaciones del mercado[...].

El entorno de una empresa lo componen: los elementos competitivos, bien sean competidores actuales y potenciales, los clientes, los proveedores, los productos o servicios sustitutivos de los propios, entre otros; Porter (1990). Además en relación al término empresa, es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí con el medio externo, donde el funcionamiento de una de ellas influirá inevitablemente en el funcionamiento general (Pérez Campdesuñer, 2006). Se considera que es un sistema de relaciones sociales, coordinadas en un marco estructural, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo en equipos a partir de objetivos, sobre la base de la utilización de determinados recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno (Rocha Rocha, 2008). En esta investigación se concuerda además con (Díaz Conde, 2015), cuando plantea que empresa es una entidad constituida fundamentalmente por capital humano, anhelos, bienes materiales, recursos informativos y capacidades técnicas y económicas; todo lo cual le permite consagrarse a la producción y transformación de productos y (o) a la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Sin embargo autores como Giral Barnés (1998), Artola Pimentel (2002), Pérez Betancourt (2001) y otros estudiosos como el prestigioso Schonberger (1998) hacen referencia a otra escala para medir la evolución de las empresas, que sin dejar de tener relación con los estadíos de desarrollo antes citados, está más ligada a la efectividad y al valor social. En este nuevo enfoque el tránsito tiene como meta suprema alcanzar el estadío de empresa de

clase mundial. Hablar en estos términos implica hablar centrado en la competitividad, la calidad y las prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de resultados del comportamiento y evolución del sistema empresa.

[Giral Barnés, José; otros, 1998] define el tránsito en tres categorías: empresa confiable, empresa competente y empresa de clase mundial. A juicio de la autora éstas encierran rasgos distintivos importantes, teniendo como condición inicial para la evolución que el sistema empresa haya nacido, se haya desarrollado y estabilizado. No obstante, la condición de empresa de clase mundial adquiere relevancia a partir de la etapa de madurez donde hay que buscar estrategias que conduzcan a la solidez y a la renovación a partir de procesos de mejoramiento continuo. Sus fortalezas y debilidades.

En síntesis, una empresa de clase mundial es aquella que puede competir en términos de eficiencia y calidad con cualquier otra en el mundo, cuando se afirma que una empresa es de este tipo se entiende que dicha empresa utiliza todos los instrumentos modernos de administración, tecnología y procesos, es decir que cumple adecuadamente los requisitos mundiales de calidad y especialización. Una empresa de clase mundial debe ser organizada, sólida en sus finanzas, eficiente y con alta capacidad técnica, pero especialmente en nuestros días debe estar enfocada al cliente, a partir de conocer sus necesidades y expectativas, este es hoy no sólo una fuente de ingresos, es un aliado operativo y estratégico.

### **Desempeño empresarial**

Uno de los principales objetivos en las organizaciones es lograr un óptimo desempeño empresarial, por lo que en el presente epígrafe se realiza un análisis de varias definiciones relacionadas con el tema desde diferentes perspectivas ejemplo de ello a continuación se relacionan algunos de los conceptos más significativos.

Pires (2004) citado por Alpajón Álvarez (2012), define el desempeño empresarial<sup>1</sup> como la información sobre los resultados obtenidos en los procesos y productos que pueden ser evaluados y comparados con relación a metas, patrones, resultados pasados y a otros procesos. Por lo que puede ser medido en un proceso, el desarrollo de un producto, en la fuerza de trabajo, en la cadena de suministros y a nivel global.

---

<sup>1</sup> Entiéndase empresarial y organizacional como sinónimos a fin a esta investigación

Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010), plantean que se debe enfocar el desempeño sobre la perspectiva de clientes externos, que permita lograr altos índices de satisfacción, y sobre la perspectiva de procesos internos que garantice un uso correcto de los recursos, todo esto encaminado a obtener cierto nivel de sostenibilidad financiera y crecimiento en la organización.

El desempeño empresarial también es competir para crear y dominar las oportunidades que van surgiendo y de ese modo delimitar un nuevo espacio competitivo; pero esto debe fundamentarse en una lucha racional, que se adecue a las características de la empresa en cuestión, por cuanto crear el futuro implica el reto de construir nuestro propio mapa y nuestro propio camino. Abrir un camino es más gratificante que tomar el camino de otros como referencia, porque no se llega primero al futuro dejando que otro marque el rumbo Chiavenato (1995).

Según Cantero Cora (2011), define este término como la capacidad que posee una empresa para dar cumplimiento a sus metas y objetivos, para adaptarse al entorno y hacer un uso racional de los recursos que este le proporciona y para cumplir con sus lineamientos estratégicos. Esta misma autora establece que es el grado en que el nivel de aprovechamiento de las capacidades de una empresa contribuye al logro de los objetivos.

El desempeño puede ser medido de diferentes formas: en un proceso, el desarrollo de un producto, en la fuerza de trabajo, en la cadena de suministros y a nivel global. Es el cumplimiento, ejercicio, ejecución y actuación que se desarrolla dentro de un proceso, medido a través de indicadores que cuantifiquen y cualifiquen su resultado.

Se debe entender que existe una amplia variedad de significados sobre el desempeño organizacional en las investigaciones los mismos hacen referencia a la medición y evaluación de la obtención de los objetivos de la organización y se miden a través de resultados financieros (ventas, utilidades, participación de mercado) resultados organizacionales (eficiencia, productividad, calidad,) y resultados relacionados con recursos humanos (satisfacción, compromiso, actitudes).

La evaluación por áreas funcionales separadas no revela ya el estado general de la organización. La evaluación de resultados, basados fundamentalmente en indicadores económicos y medición de tangibles, tampoco satisface ya la necesidad de comprender integralmente el desempeño organizacional Bontis (2001). Se impone en el mundo un nuevo

paradigma de gestión que considera el conocimiento y la información como principales recursos empresariales para la acertada toma de decisiones.

De las definiciones antes expuestas se comprobó que la mayoría de los autores concuerdan en que el desempeño organizacional es la capacidad de que las organizaciones cumplan sus metas y objetivos trazados donde se hace referencia a la evaluación de los resultados de la organización. En el análisis de las tendencias modernas y el análisis conceptual del desempeño organizacional existen numerosos autores que han realizado sus aportaciones, evidenciándose un auge en la última década en cuanto al número de publicaciones referenciadas en el buscador Google, lo que demuestra la importancia, vigencia y actualidad del tema en cuestión como se evidencia en el gráfico de tendencia que se muestra a continuación, figura 1.2.

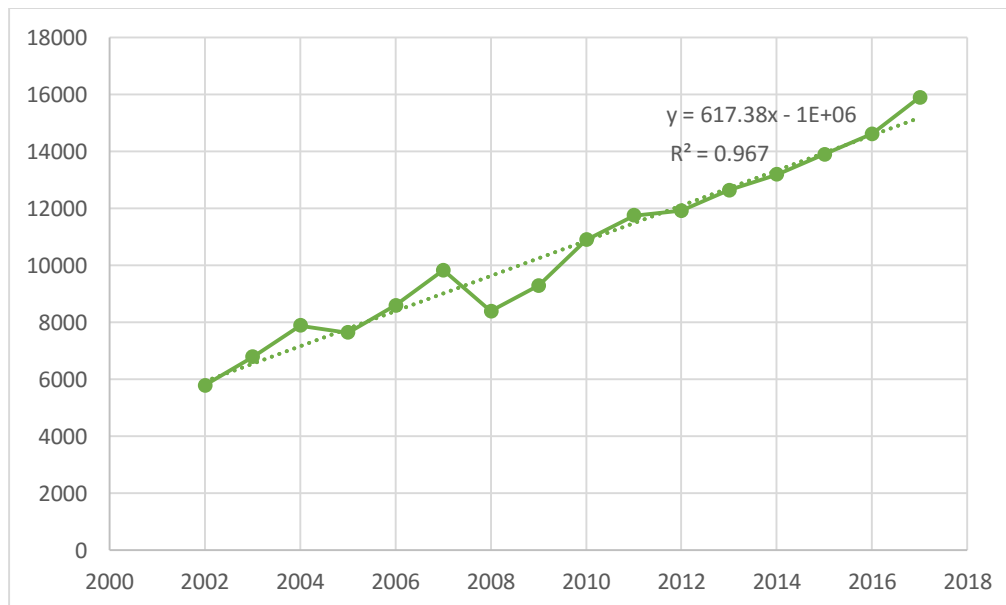


Figura 1.2 Tendencia en las publicaciones por años del tema en Google

Para determinar el nivel de desempeño de una organización se requiere hacer una evaluación del mismo y para ello es necesario medir su estado actual y compararlo con el deseado.

### **Evaluación del desempeño empresarial**

La necesidad de evaluar, describir o diagnosticar el estado de cualquier sistema empresarial, está demostrada y forma parte del acervo en términos de gestión empresarial. Tan grande y complejo como el propio sistema es el problema de determinar qué y cómo medirlo para su evaluación. En relación a esto en la literatura consultada, disímiles han

sido las investigaciones que proponen enfoques relacionados con la evaluación del desempeño empresarial desde diversas perspectivas, como son:

Artola Pimentel (2002) realizó aportes relacionados con la evaluación del desempeño para empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de Servicios Ingenieros de Cuba; utilizando el enfoque sistémico con el cuantitativo decisional multicriterio; Nogueira, D. (2002) diseñó un modelo conceptual con sus procedimientos de apoyo y de control que permiten conectar el rumbo estratégico de la empresa con la gestión de sus procesos; Leyva Cardeñosa (2002); ofrece una metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos; Leyva Cardeñosa (2005); brinda un procedimiento metodológico para el análisis de la eficacia y eficiencia de un sistema empresarial; Alfonso Robaina (2007); presenta una herramienta para evaluar, utilizando dos índices, el nivel de integración interno y el nivel de integración externo de la empresa (NISDE), que se enfoca en los procesos empresariales y las relaciones y flujos entre ellos; Soler González (2009) propone la implementación del Cuadro de Mando Integral aplicada a varias entidades de diferentes sectores tanto de servicio como de producción y ofrece una guía para su implementación como parte de la evaluación del desempeño empresarial mediante el empleo de software informáticos. Mayo Alegre, 2009; muestra un procedimiento para evaluar la eficacia en las organizaciones; Estupiñan Marrero, 2010; aplica una metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos; Cantero Cora, 2011; Proponen un procedimiento a partir de un enfoque basado en procesos para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial aplicado a Etecsa; Fernández Pérez, 2012; Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos en instalaciones hoteleras; Soto López, 2014; propone la evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos; González Camejo, 2015; igualmente propone la evaluación integrada de la gestión empresarial en los procesos claves aplicada en ETECSA.

De forma general, en todas las propuestas se concibe la evaluación del desempeño empresarial sobre la base del establecimiento de indicadores. Por lo tanto un buen sistema de indicadores permite conocer el comportamiento real de las empresas y tributa a una mejor toma de decisiones, donde a consideración de la autora la utilización del Cuadro de Mando Integral es uno de los métodos que cumple con todos estos

elementos y es muy aceptado por la mayoría de los autores tanto a nivel internacional como nacional, pues permite el análisis multiperspectiva, auxiliándose de herramientas informáticas que posibilita el procesamiento de grandes volúmenes de información de acuerdo a los indicadores diseñados.

## **1.2 Cuadro de Mando Integral como método para evaluar el desempeño empresarial**

El Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard* en inglés), denominado también tablero de comando o de control, está estrechamente vinculado al trabajo con los sistemas de dirección al proveer a los directivos de un marco de referencia global de los resultados de la entidad, al transcribir el enfoque y la estrategia empresarial en una serie lógica de indicadores de actuación. Por lo tanto, constituye un instrumento eficaz de gestión para la alta dirección, al contar con la información necesaria y precisa para el proceso de toma de decisiones. Muchas personas insisten en que se trata de una nueva herramienta que está llamada a convertirse en una pieza clave en el engranaje de gestión de la empresa. Su aceptación ha ido en ascenso porque explica de manera clara la forma en que debe describirse, comunicarse e implementarse la estrategia, sin embargo es imposible entender los aspectos que han marcado la evolución del Cuadro de Mando Integral sin comprender que constituye en sí una de las vertientes en que se puede encontrar manifestado el Control de Gestión.

Los antecedentes de esta herramienta; cuya originalidad de acuerdo con Nogueira Rivera (2002), no radica en la combinación de indicadores financieros y no financieros, debido a que durante la Revolución de la Dirección Científica a principios del siglo XX, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control con la combinación de estos indicadores; se remontan a la década de los sesenta en Francia y en Estados Unidos. Sin embargo, no se consolidó como herramienta de gestión hasta la publicación de los resultados referidos en el estudio de Kaplan et al. (1992) en un grupo de empresas en la década de los años ochenta, buscando nuevas formas de evaluar el desempeño empresarial.

La evolución del CMI ha estado influenciada por cambios en el entorno empresarial. La autora de esta investigación concuerda con lo planteado por Zaldívar Zaragoza (2017) que considera que el desarrollo del campo de CMI se puede describir a lo largo de cuatro

etapas, la primera de ellas denominada Génesis, desde principios del siglo XX hasta finales de los años 80, en la que se considera que se realizaron los primeros aportes. Esta etapa estuvo influenciada por la Revolución de la Dirección Científica (*Scientific Management* en inglés), donde ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Durante la década de los años 80, Robert Kaplan, profesor en la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial, realizaron estudios en un grupo de empresas buscando nuevas formas de evaluar el desempeño empresarial.

Los resultados dieron inicio a la segunda etapa (1990-1996) Nacimiento, donde el CMI tuvo su explosión y se consolidó como herramienta de control según sus autores Kaplan & Norton, (1992). El CMI permitía que las empresas pudieran seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observaban los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

En la etapa Desarrollo (1996-2000), afortunadamente el alcance y complejidad en el diseño e integración del CMI lo convertiría en una Metodología de Implantación Estratégica Integral concebido fundamentalmente como parte de un sistema completo de planificación estratégica y de gestión. Por este motivo, desarrollar un CMI, metodológicamente requiere una clara vinculación de la estrategia corporativa con cada uno de los objetivos operacionales, tanto globales, como de las distintas unidades de la empresa. Resulta notorio destacar en esta etapa que su implementación se extendería no solo a organizaciones lucrativas sino también a organizaciones sin fines de lucro.

En la última etapa, Madurez, que se mantiene hasta la actualidad, se logra un crecimiento en la concepción de CMI. En esta dirección Lawrie & Cobbold (2004) sostienen que el CMI ha evolucionado para convertirse en un modelo de gestión a largo plazo que elimina la distancia entre la formulación y la aplicación de la estrategia. Este modelo de gestión integrado, vincula la estrategia con las operaciones a través de la planificación, ejecución, control y retroalimentación (Kaplan & Norton, 2008).

Este método creado por Kaplan y Norton en 1992 ha sido reflejado por diferentes autores en sus trabajos investigativos como un modelo de planeación estratégica: “De todos los modelos existentes el uno de los más difundido por todo el mundo es el Cuadro de Mando Integral”, (Ronda, 2006, p.209). Permite el diseño de un mapa estratégico para la comprensión de un adecuado funcionamiento de las organizaciones, la segmentación de

objetivos e indicadores por perspectivas no solo financiera, sino además considera la perspectiva interna, innovación y aprendizaje y de clientes. El éxito del Cuadro de Mando Integral es su forma esclarecedora de expresar su planteamiento empresarial haciendo de la estrategia un trabajo compartido por todos. Desde hace años ha sido adoptado como modelo de excelencia y es aceptado por muchas empresas que siguen el Modelo de Excelencia Europeo (EFQM) o el Modelo de Excelencia Americano (Malcom Baldrige).

La práctica empresarial cubana se incorpora a esta tendencia como lo demuestran el número creciente que cada año asumen este modelo. Son varios los profesionales cubanos que hoy escriben a favor del Cuadro de Mando Integral teniendo como principales autores a los Doctores Alberto Medina, Dianelis Nogueira, Laredo González Méndez y Maritza Hernández entre otros.

La implementación del Cuadro de Mando Integral comienza con un estudio de la organización donde a partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada en mapas estratégicos o conceptualizados antes en otro formato para visualizar de una mejor forma las relaciones entre los diferentes componentes. El Mapa Estratégico se convierte en la piedra angular para la alineación e integración estratégica de la organización. A partir de él se declaran los indicadores pertinentes, las iniciativas estratégicas, los planes de acción, los recursos necesarios y los responsables. La comprensión del Mapa Estratégico es un elemento de importancia para los ejecutivos pues, ayudan a distinguir la relación entre los objetivos estratégicos de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa y ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los presenta agrupados por cada una de las perspectivas.

Se plantea que el diseño de un Mapa Estratégico es el concurso de muchos esfuerzos de un grupo de ejecutivos y especialistas que con sus conocimientos y experiencias conforman una amalgama de objetivos, estrategias, indicadores y metas siendo necesario para el ejercicio de conformación la utilización de técnicas de trabajo en grupo de forma que se optimicen los resultados, que siempre deben ser presentados para su validación o modificación al Consejo de Dirección de la Organización.

La conformación del Mapa Estratégico es un ejercicio que puede durar de uno a dos meses con una o dos reuniones semanales. La duración del ejercicio es debido al aprendizaje que se genera del intercambio efectuado en las reuniones.

A parte de todas las ventajas en la utilización del Mapa Estratégico, esta herramienta diferencia al Cuadro de Mando Integral de todos los modelos que lo antecedieron y se considera el aporte fundamental de este modelo a la gestión empresarial (Viñeglas, 2002). El Cuadro de Mando Integral conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto, las que se muestran a continuación:

1. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: Representa el pilar donde se sustenta el Cuadro de Mando Integral y se refiere al componente humano como elemento clave para la vitalidad de la empresa. La presencia de líderes emprendedores y un personal altamente calificado y motivado, constituyen los requisitos indispensables para alcanzar la competitividad que se exige hoy y en el futuro. Por tanto, debe incluir el uso de herramientas inductoras del cambio tales como la creatividad y la motivación. Los objetivos se deciden en función de aspectos como: el clima organizacional, cultura, sistemas de información, competencias, conocimientos, perfiles profesionales, motivación, formación, salario, incentivos, promoción, gestión del capital intelectual, absentismo laboral.

2. Perspectiva del cliente: Después de garantizar las condiciones que permitan un adecuado control del servicio, tanto por los empleados como por la dirección y se lleven a cabo las actividades necesarias para conocer las expectativas de satisfacción del cliente, se está en condiciones de brindar al mismo un servicio de calidad. Aun así, se debe trabajar por elevar, cada vez más, el nivel de satisfacción del cliente, para lo cual se toman como base los resultados obtenidos del control, del comportamiento del servicio y de las encuestas aplicadas, con vistas a detectar los aspectos susceptibles de mejora. Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface la demanda y por qué el comprador acepta pagar por ello, lo que implica que esta parte del proceso es el eje central del cuadro de mando. La perspectiva de cliente tiene una importancia crucial a la hora de llevar a cabo la implantación del cuadro de mando integral, ya que los clientes son la piedra angular de cualquier empresa, sin los cuales no puede sobrevivir. De ahí la importancia no sólo de satisfacer sus necesidades en el momento que se les presenten sino de satisfacerlas mejor que la competencia, con el objetivo de conseguir la fidelización.

3. Perspectiva de procesos internos: Esta analiza la adecuación de la operativa interna de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el beneficio económico consiguiente. Para ello se puede proponer un análisis desde una perspectiva de negocio a

través de la cadena de valor, diferenciando aquellos procesos considerados críticos, los cuales suelen estar relacionados con los siguientes factores:

- Liderazgo del producto con respecto a la competencia en aspectos como la innovación, el desarrollo y la comercialización.
- Excelencia operativa con el objetivo de lograr la eficiencia en costes y poder establecer una relación calidad-precio competitiva. Esto va a afectar fundamentalmente a los procesos operativos relacionados con los costes, la calidad, los tiempos etc.
- Gestión de las relaciones con los clientes para poder conocer sus necesidades y poder satisfacerlas de la mejor manera posible.

4. Perspectiva financiera: Desde el punto de vista de Cuadro de Mando Integral, esta perspectiva mostrará los resultados de las decisiones estratégicas que se hayan tomado en las otras tres perspectivas. Se trata de describir lo que los propietarios de la empresa esperan con respecto al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, estrategias de costes e inversiones, cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, etc. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros. Es importante mencionar que éstos están basados en la contabilidad financiera y, por tanto, muestran el pasado. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren que la información es completa y consistente. Por tanto, los objetivos de la perspectiva financiera se ocupan generalmente de los siguientes aspectos: ingresos, rentabilidad, estructura financiera, gastos, inversiones, productividad, gestión de activos etc. Estas perspectivas son reflejadas en la figura 1.3.



**Figura 1.3 Las perspectivas clásicas de Kaplan & Norton (1992)**

Estas cuatro perspectivas, orientadas en este caso, hacia el campo empresarial, pueden ser modificadas y adaptadas para cualquier tipo de organización, se pretende abarcar el entorno general de la gestión. Estas perspectivas son las más comunes, porque son aplicables en un gran número de empresas tanto de servicios como de producción, para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores considerando alrededor de veinticinco indicadores, aunque el número de indicadores puede variar. También constituyen elementos del Cuadro de Mando Integral las iniciativas estratégicas que conforman los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos con una asignación de prioridad a las iniciativas que nos permitirán alcanzar las metas.

Las empresas que establecen el Cuadro de Mando Integral lo utilizan como un sistema de gestión de las estrategias a largo plazo, existen varios modelos de CMI, cualesquiera que sean sus autores, estos coinciden en que su alcance sobrepasa a los sistemas de medición para convertirse en herramienta de decisivos procesos de gestión como: Transformación de la visión estratégica, comunicación y vínculo de los objetivos con los indicadores estratégicos y con las iniciativas estratégicas, aumentar la retroalimentación y la formación estratégica de tal manera que los procesos funcionen en un sistema coherente.

En resumen el Cuadro de Mando Integral, sacia el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión, sustentado en un mapa estratégico que muestra las relaciones

causales entre las perspectivas y los objetivos estratégicos (Chytas, Glykas & Valiris, 2011; Espino Valdés, 2014). Esto responde a que el mapa estratégico muestra que los indicadores de un CMI bien construido proporcionan la instrumentación de una sola estrategia al proporcionar el marco visual para integrar los objetivos en las perspectivas (García Rodríguez, 2010).

En síntesis, a consideración de la autora de esta investigación, el empleo del CMI:

1. Constituye un factor clave en la evaluación del desempeño en las entidades al incidir directamente en el logro de una mayor competitividad donde facilita y simplifica el trabajo de los directivos al contar con un instrumento que brinda una panorámica global del desempeño organizacional, con solo aquella información que resulta imprescindible, de una forma sencilla y resumida
2. Permite establecer una desagregación entre los procesos y componentes del sistema empresa a partir de la serie de indicadores distribuidos en perspectivas, lo que propicia que cada integrante de la entidad sea responsable de los elementos que le competen, donde define, a partir del desglose realizado, un orden de prioridad en los elementos más significativos o claves
3. Sirve de soporte para la mejora continua, al estar sus perspectivas dirigidas a mejorar la imagen de la entidad en el mercado para mantener a sus clientes satisfechos y atraer a clientes potenciales, crear productos de mayor calidad que ofrezcan más utilidades, incrementar la capacidad de los procesos organizacionales y fomentar el pensamiento innovador y conducente hacia el cambio.

El estudio de los autores analizados con aportes en esta esfera ratifica la necesidad del empleo de la herramienta de control CMI como medidor y regulador de desempeño para este tipo de entidades. Por su parte, en relación al empleo del CMI en organizaciones del turismo Pupo y Selva (2003) proponen un procedimiento, con el que pretenden será un impulso que mejorará el desempeño para optimizar los hoteles con un valor agregado a través de la información que se obtenga. Por otro lado el procedimiento CETUM (2007) se ha logrado adaptar y aplicar exitosamente en empresas cubanas, ejemplo son los hoteles del Polo Turístico de Varadero: Breezes Bella Costa, Meliá Las Américas, Sandals Royal Hicacos, Meliá Varadero y Sol Palmeras. También ha sido aplicado en los planes de desarrollo turístico de la provincia de Pastaza y de sus cantones (Arajuno, Pastaza, Mera y Santa Clara) en la región amazónica de Ecuador. Resulta notorio destacar que el

procedimiento propuesto por Pérez Campaña (2005), el cual fue elaborado particularmente para organizaciones comercializadoras, puede ser adaptado a otro tipo de empresas y ha sido aplicado con éxito en empresas de servicio como el Hotel Playa Pesquero situado en Polo Turístico Holguín, perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A.

### **1.3 Análisis metodológicos para la evaluación del desempeño empresarial**

Se consultaron 12 metodologías para la evaluación del desempeño organizacional en el período comprendido entre el 2002-2015; estas se sometieron a una revisión que permitió determinar las principales tendencias. Seguidamente se exponen los resultados de la revisión para cada metodología; así como las observaciones para cada una.

Leyva Cardeñosa (2002); propone un proceso de evaluación que se sustenta fundamentalmente en el análisis de la eficiencia económica. No considera de forma explícita la perspectiva enfocada a la eficacia, solo se profundiza en la organización de los procesos. El diagnóstico no permite tener una idea concreta del desempeño alcanzado.

Artola Pimentel (2002); evalúa el desempeño de la organización a partir de los procesos claves con el empleo de modelos multicriterios borrosos para servicios ingenieriles hace exclusión de los procesos estratégicos y auxiliares.

Negrín Sosa (2003); analiza la administración de operaciones e inserta el benchmarking como herramienta para la mejora en procesos hoteleros. En los análisis no tiene en cuenta las perspectivas de la eficacia y la eficiencia.

Nogueira Rivera (2004); desarrolla herramientas para la selección, análisis y mejora de los procesos, a través de un sistema de indicadores. Concibe la gestión por procesos a partir de la identificación de los procesos de dirección y selección de los operativos. Se omite el diagnóstico de los procesos auxiliares.

Pérez Campaña, M. (2005); aporta un modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras que contribuyen al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Brinda la posibilidad de realizarlo mediante la utilización de indicadores de gestión y el Cuadro de Mando Integral; pero tiene como limitación que no se enfoca en la evaluación del desempeño organizacional que es el objetivo de la organización.

Alfonso Robaina (2007); logra un Modelo de Dirección Estratégica elaborado con un enfoque de procesos y el Procedimiento General para aplicarlo, en ellos se brinda un marco de trabajo

para la coordinación de las relaciones entre los procesos clave y funcionales, desde el dominio corporativo, cuyo efecto es el aumento de la integración del sistema de dirección de la empresa. Soler González (2009); evalúa el desempeño organizacional mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral. Aplicada a varias entidades de diferentes sectores tanto de servicio como de producción y ofrece una guía para implementar un CMI para la evaluación del desempeño organizacional mediante el empleo de software informático.

Cantero Cora (2011); persigue el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso. A pesar de que se tienen en cuenta todos los procesos, no se identifican los indicadores de eficacia y eficiencia por cada uno.

Espinosa Moré (2012); plantea que una metodología de evaluación debe apoyarse en tres premisas fundamentales: estar enfocada y alineada con la razón de ser de la organización y los objetivos estratégicos que la sustentan, conocer con claridad cómo se organizan los procesos que explican la producción y los servicios de la entidad y evaluar la organización desde una perspectiva sistémica y no jerárquica, en donde adquieren más importancia los procesos organizacionales que las funciones que se realizan.

Comas Rodríguez (2013); desarrolló un procedimiento que integra herramientas del control de gestión, apoyado en un sistema de información y contextualizado al marco regulatorio cubano. Requiere contar con las tecnologías de la informática y las comunicaciones que soporten el sistema de información o el presupuesto para adquirirlas.

Espino Valdés (2014); concibe un modelo para el control de gestión con enfoque al cambio y determinación y evaluación de la sostenibilidad ambiental, como perspectiva del cuadro de mando integral. Se basa fundamentalmente en la perspectiva ambiental y requiere contar con aplicaciones informáticas

Díaz Conde (2015); estructura de manera coherente los indicadores de eficacia y eficiencia y sus criterios de medida con un enfoque de procesos. Plantea la evaluación de forma integrada a través de los indicadores sobre la base de la fragmentación y estandarización. Tiene como limitación que no incluye los procesos transversales.

Para su selección se solicitó a 17 especialistas en el tema de evaluación del desempeño organizacional con más de 5 años de experiencia y publicaciones en revistas académicas, que dieran su valoración de la medida en que consideraban que cada metodología era apta para evaluar el desempeño empresarial mediante el empleo del Cuadro de Mando Integral. Teniendo en cuenta que se empleó una escala binaria, donde 0 es No apta y 1 es Apta; se

empleó la prueba No Paramétrica Q de Cochran para contrastar la hipótesis nula de que la muestra procede de una población en la que la probabilidad de obtener uno cualquiera de los dos resultados posibles es la misma para las 12 metodologías. Las tablas 1 y 2 muestran los resultados procesados con la ayuda de SPSS versión 21 para *Windows*.

Tabla 1. Frecuencias de las valoraciones de las metodologías

	Valor	
	0	1
Leyva Cardeñosa (2002)	10	7
Artola Pimentel (2002)	8	9
Negrín Sosa (2003)	7	10
Nogueira Rivera (2004)	9	8
Pérez Campaña (2005)	7	10
Alfonso Robaina (2007)	11	6
Soler González (2009)	2	15
Cantero Cora (2011)	7	10
Espinosa Moré (2012)	6	11
Coma Rodríguez (2013)	9	8
Espino Valdés (2014)	7	10
Díaz Conde (2015)	6	11

Fuente: SPSS versión 21 para Windows

Tabla 2. Estadísticos de contraste

N	17
Q de Cochran	41,282 <sup>a</sup>
gl	9
Sig. asintót.	,001
a. 0 se trata como un éxito.	

Fuente: SPSS versión 21 para Windows

Si con las 12 metodologías las probabilidades de aptitud fueran iguales, la frecuencia de casos con valor igual a 1 en cada una, sería aproximadamente la misma. La prueba consiste en comparar las frecuencias observadas en la muestra. El p-valor asociado al estadístico de contraste Asym.Sig. = 0.001 es menor que 0.05, luego, al nivel de

significación 0.05, se rechazará la hipótesis nula. Dado que las diferencias observadas entre las frecuencias son estadísticamente significativas se puede aceptar que, dependiendo la metodología, la probabilidad de que resulte apta para evaluar el desempeño organizacional mediante el empleo de un cuadro de mando integral es distinta. El hecho de que se rechace la hipótesis nula parece ser debido a la metodología de Soler González (2009), ya que puede observarse que el número de casos en los que esta metodología se considera apta es claramente superior al número de casos en que se considera no apta para cualquiera de las metodologías restantes. Por tanto, se decide implementar la metodología propuesta por Soler González (2009) para evaluar el desempeño organizacional mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral. Otras variables importantes a destacar en la selección de esta metodología es que constituye un resultado de una tesis doctoral actual, aplicada a varias entidades de diferentes sectores tanto de servicio como de producción y ofrece una guía para implementar un CMI para la evaluación del desempeño organizacional mediante el empleo de software informático.

#### **1.4 Situación actual de la evaluación del desempeño del hotel Brisas Guardalavaca**

El sector turístico se ha convertido en los últimos años en un pilar fundamental del desarrollo social y económico de muchos países, por lo cual ha influido de forma determinante en los cambios sociales, económicos y culturales que se están produciendo en la sociedad en general. Actualmente constituye uno de los sectores que ha tenido mayor crecimiento en la economía globalizada, y de acuerdo con las previsiones de la Organización Mundial del Turismo (OMT), se mantendrá de forma sostenida en los próximos años.

En el entorno actual, dinámico, cambiante y de globalización de los mercados turísticos, los destinos se ven inmersos en una vorágine competitiva de todos contra todos aunque estén en lugares distantes. Por tanto, los destinos turísticos se enfrentan a un proceso de difícil supervivencia donde la estrategia competitiva marca su trayectoria. De esta forma, alcanzar óptimos niveles de competitividad se convierte en un factor absolutamente estratégico para los destinos turísticos. La idea de combinar factores como optimización de gestión hotelera y un CMI con indicadores generales, ayudará a corregir, renovar y optimizar los procesos,

tener una gestión correcta de cómo administrar un hotel reduciendo gastos innecesarios y controlar y juzgar, facilitando las decisiones de cara a la búsqueda de la mejora continua y de ventajas competitivas para un destino.

Cuba no queda exenta en este contexto, pues este sector es un pilar fundamental en la economía del país. Dentro de esto el destino Holguín que hoy constituye el tercer polo turístico del país llamado a convertirse en el primero. Formando parte de este destino se encuentra el Hotel Brisas Guardalavaca perteneciente que posee categoría cuatro estrellas, pertenece a la marca Brisas, tienen un sello propio y distintivo dentro de la misma, con servicio todo incluido, atendiendo principalmente el segmento de familia y modalidad Turismo de Sol y Playa. Se subordina al Grupo Cubanacán perteneciente al Ministerio de Turismo (MINTUR), mediante un modelo gerencial de dirección por objetivos basada en valores.

En los últimos años, el Hotel Brisas Guardalavaca ha atravesado un proceso de perfeccionamiento donde ha alcanzado niveles aceptables de desempeño, como resultado del trabajo desarrollado por el equipo de dirección y la participación activa de los trabajadores, en estrecha correspondencia con las exigencias planteadas, en las Bases del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) según el Decreto 281/2007 y posteriormente el Decreto 323/2014. Se verificó que el mecanismo de control existente actualmente provoca que cuando se detectan las faltas es demasiado tarde para tomar acciones correctivas, pues ya el objetivo se ha incumplido. En la entidad se maneja una gran cantidad de indicadores de desempeño, por lo que la alta dirección debe enfrentarse a enormes volúmenes de información, al no estar establecido un sistema de indicadores de menor número que facilite la toma de decisiones y la evaluación del desempeño empresarial, además de que generalmente se otorga mayor peso a los indicadores del tipo financieros, sin reconocer la importancia de los indicadores no financieros. El desempeño del hotel se evalúa a través de 7 objetivos estratégicos diseñados por el Grupo Cubanacán que a su vez tiene asociados criterios de medidas con sus respectivos parámetros, nivel de referencia, responsables, entre otros, creados por cada hotel en función de sus necesidades, que se muestran a continuación:

1. Analiza como perfeccionar las formas de comercialización y promoción e incrementar los índices de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la

información y las comunicaciones. (L- 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 264, 265, 267, 268)

2. Se desea consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y la implementación de los estándares de la marca Brisas. (Lineamientos - 83, 142, y 257).
3. Captar directamente divisas, con una posición competitiva en los mercados. (L - 255, 256, 257, 263, 266)
4. Alcanzar altos niveles de eficiencia con una adecuada Gestión del Capital Humano. (L- 1, 46, 113, 9, 10, 12, 51, 53, 139,142, 137, 177,182, 205, 213, 208)
5. Incrementar la competitividad y sostenibilidad del producto Brisas Guardalavaca en los mercados a partir del mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y del funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión. (L- 256, 257, 261, 267)
6. Alcanzar resultados superiores en el sistema de Control Interno, incrementando la lucha contra el delito, la corrupción y las ilegalidades. Lineamiento No. 8
7. Incrementar la preparación para la Defensa y la Seguridad y Protección, para mantener la seguridad como principal atractivo turístico del destino. (L - 11, 12 y 257)

Sin embargo, en el análisis de estos objetivos estratégicos por la revisión documental de informes y auditorías al hotel, así como entrevistas con el grupo de especialistas se evidenciaron algunas deficiencias que siguen, en gran medida, a la falta de instrumentos eficaces para implementarlos con éxito entre las que podemos mencionar que:

- Se maneja una gran cantidad de indicadores de desempeño que generan enormes volúmenes de información y dificulta la toma de decisiones
- Más del 30% de los indicadores no son cuantificables y se priorizan los del tipo financieros y menor medida a los no financieros
- Carencia de una herramienta informática que permita integrar el análisis de la evaluación del desempeño del Hotel
- Falta de implementación de un CMI alineado a los objetivos estratégicos del Hotel como herramienta para la evaluación de su desempeño empresarial.

Estudios antecedentes en el hotel acerca de la evaluación del desempeño empresarial, ejemplo de ello Zaldívar Zaragoza (2017); realiza una primera propuesta de un Cuadro de Mando Integral enfocado principalmente al control interno y donde utiliza el enfoque multicriterio lo que le añade una variable matemática lo que complejiza a su vez la utilización de este instrumento, el cual no se ha logrado implementar aun en la entidad, lo que sigue estando presente la

necesidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral para la evaluación del desempeño empresarial donde se alineen los objetivos estratégicos de la misma y una fácil aplicabilidad con la ayuda de herramientas informáticas.

Debido a la importancia del sector del turismo, como uno de los fundamentales de la economía del país, se necesita contar con un sistema de control no sólo basado en el análisis económico-financiero, sino que, además, logre una valoración integral, que incluyan indicadores tanto financieros como no financieros donde uno de los métodos más empleados a nivel mundial que cumple estos elementos es el Cuadro de Mando Integral.

## Capítulo 2. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral para el Hotel Brisas Guardalavaca

Este capítulo se estructurará en dos epígrafes. El primer epígrafe para la descripción del procedimiento de Soler González (2009) mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral. El segundo epígrafe muestra la aplicación en el hotel Brisas Guardalavaca, presentando los resultados fundamentales del desarrollo del CMI a través de un software programado en el Microsoft Office Excell.

### 2.1 Descripción del procedimiento para la Implementación de un CMI

El objetivo del procedimiento de Soler González (2009) es establecer los pasos necesarios para implementar el Cuadro de Mando Integral contextualizado en las empresas cubanas, según muestra la figura 2.1. El procedimiento es flexible de acuerdo con las características de la empresa cubana y tiene la particularidad de estar vinculado a las actividades de comunicación y control mediante las herramientas informáticas que se adaptan a las particularidades empresariales. Dividido en tres etapas, distribuidos por pasos cada una. La primera etapa cuenta con cuatro pasos, la segunda con tres pasos y la tercera con dos.

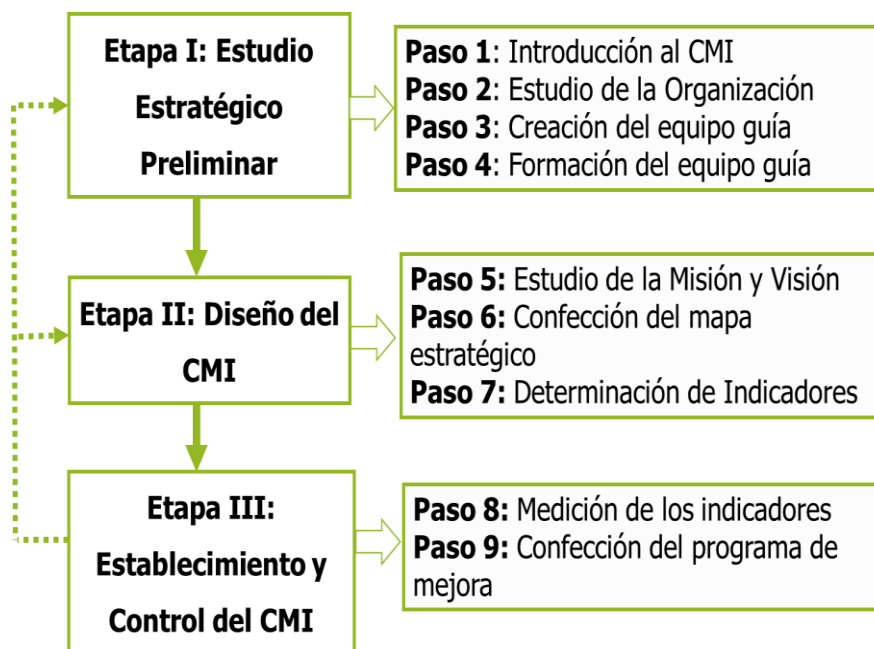


Figura 2.1 Procedimiento de Soler González (2009)

### 2.1.1. Etapa 1. Estudio estratégico preliminar

#### Paso 1: Introducción al Cuadro de Mando Integral

**Objetivo:** Lograr el compromiso de todos los implicados en la aplicación del procedimiento desde el ápice estratégico hasta el nivel operativo para que el proceso de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral sea comprendido e interiorizado por todos en la organización.

Para el inicio del estudio es necesario lograr el compromiso de todos, principalmente de la alta dirección y trabajadores implicados, teniendo en cuenta que estos son los que tomarán las decisiones pertinentes para lograr el cambio en la entidad. Este proceso no es simple, ni rápido, ya que el cambio de mentalidad en las personas es un proceso muy complejo y generalmente lento; sólo a través del convencimiento se puede llegar a la creación de un clima organizacional favorable que posibilite instrumentar las políticas necesarias para el cambio.

**Acciones a realizar:**

Se debe comenzar con la realización de encuentros y reuniones iniciales, dinámicas grupales con la alta dirección con el objetivo de:

1. Explicar objetivo, alcance e importancia del estudio a desarrollar en la entidad.
2. Explicar de manera clara cada una de los pasos a aplicar del procedimiento para la implementación del Cuadro de Mando Integral, así como las técnicas que se utilizarán; de forma tal que se pueda contar con el apoyo necesario para la ejecución y éxito de la investigación.

**Responsable:** El director de la entidad debe estar a cargo de este paso y lograr el involucramiento y la participación de todos los trabajadores relacionados con el estudio.

#### Paso 2: Estudio de la Organización

**Objetivo:** Caracterizar la organización para analizar los principales elementos para implementar el Cuadro de Mando Integral.

El análisis de la organización se realiza con el objetivo de conocer el sistema de gestión empresarial que se aplica en la empresa para posibilitar la adaptación del modelo de planeación a los principios del Cuadro de Mando Integral.

**Acciones a realizar:**

1. Analizar el documento descriptivo del modelo gerencial aplicado.
2. Diagnosticar el Sistema de Gestión de la Calidad.
3. Describir la competencia ejecutiva.
4. Determinar el sistema de control desarrollado.

Paso 3: Creación del equipo guía

**Objetivo:** Determinar el equipo multidisciplinario de personas con la capacidad requerida para implementar el Cuadro de Mando Integral. En el cual queden representados las diferentes áreas y procesos de la empresa.

**Acciones a realizar:**

1. Determinar el número de integrantes del grupo.
2. Seleccionar las personas que integran el grupo.

**Responsable:** El subdirector de Recursos Humanos de la entidad.

**Recomendaciones:** Para calcular la cantidad de integrantes a emplear en la investigación se propone utilizar el método probabilístico y asumiendo la distribución binomial de probabilidad<sup>2</sup> siguiente:

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2} (1)$$

Donde:

- M: Cantidad de expertos (entre 7 y 15)
- I: Nivel de precisión deseado (valor a utilizar 10% = 0,1)
- P: Proporción estimada de errores de los expertos (valor a utilizar promedio: 2,3%)
- K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido

Se recomienda los valores de K que se ofrecen en la tabla 3 que se expone a continuación:

Tabla 3. Valores de la constante K

Nivel de confianza (%)	Valor de K
99	6,6564
95	3,8416
90	2,6896

<sup>2</sup> Siegel y Castellan (1988); Santesmases Mestre (1988).

Por este método la cantidad de integrantes a emplear se recomienda entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza elevado. Deben ser personas con autoridad para la toma de decisiones del proceso, con experiencia y habilidades para la utilización de herramientas de gestión. Además, garantizar diversidad de conocimientos y la representación de las distintas unidades organizativas o funciones, lo que beneficia la calidad y confiabilidad de la información. Se debe nombrar un coordinador, responsable de motivar, promocionar el proceso y minimizar las resistencias.

#### Paso 4: Formación del equipo guía

**Objetivo:** Lograr que el equipo de trabajo este mejor preparado para la aplicación de las técnicas e instrumentos, lograr mayor competencia.

**Acciones a realizar:**

1. Determinar necesidades de aprendizaje.
2. Efectuar cursos de capacitación.

Se debe determinar las necesidades de aprendizaje referentes al tema en cuestión, para luego establecer un plan de capacitación del grupo en el cual se aborden temáticas sobre el Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial para la toma de decisiones, así como la familiarización con el procedimiento a aplicar y el entrenamiento de las técnicas y herramientas que propone, auxiliándose para ello de profesores universitarios que impartan temas afines.

#### 2.1.2. Etapa 2. Diseño del CMI

#### Paso 5: Estudio de la Misión y Visión

**Objetivo:** Analizar la declaración y comunicación de la misión y visión de la entidad, como parte de su planeación estratégica.

**Acciones a realizar:**

1. Determinar la existencia de la definición de la misión y visión.
2. Evaluar la declaración de la misión y visión.
3. Investigar la comunicación de la misión y visión en la entidad.

## Paso 6: Confección del mapa estratégico

**Objetivo:** Diseñar el mapa estratégico de la entidad con una representación gráfica de objetivos relacionados y estructurados a través de perspectivas empresariales que narran el actuar estratégico de una organización.

### Acciones a realizar:

1. Determinar las perspectivas empresariales.

En dependencia del tipo de empresa se seleccionarán las perspectivas para la confección del mapa estratégico. Las empresas lucrativas pueden tener cuatro perspectivas en el siguiente orden: Económico-Financiera, Clientes, Procesos Internos y Crecimiento-Aprendizaje.

2. Determinar los objetivos estratégicos por perspectivas y sus relaciones.

La determinación de los objetivos e indicadores estarán relacionados con el tipo de perspectiva y su ubicación estará en función de su causalidad.

3. Diseño del mapa estratégico.

## Paso 7: Determinación de Indicadores

**Objetivo:** Diseñar los indicadores en correspondencia con los objetivos estratégicos definidos por cada perspectiva.

### Acciones a realizar:

1. Determinar indicadores por perspectivas a analizar
2. Definirle propósito y objetivo de los mismos
3. Establecer la forma de medición, la frecuencia y el responsable
4. Describir el criterio de evaluación

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador de resultado de forma tal que pueda ser medido. La semántica de definición de los objetivos debe ser compensada con la determinación de indicadores que darán una explicación más detallada de a donde se quiere llegar, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Detalle del diseño de los indicadores

Indicador (I)	Propósito (Pr)	Forma de Medición	Frecuencia (F)	Responsable (R)	Nivel de Referencia	Evaluación		
						Bien	Regular	Mal

### 2.1.3. Etapa 3. Establecimiento y Control del CMI

#### Paso 8: Medición de los indicadores

**Objetivo:** Medir los indicadores diseñados en el período correspondiente para evaluar su comportamiento.

**Acciones a realizar:**

1. Determinar el estado de los indicadores en el período correspondiente.
2. Comparar el resultado del indicador con su nivel de referencia.
3. Evaluar el resultado del indicador.

Después de determinar el resultado del indicador, se debe establecer en qué medida se cumple con lo propuesto. Se han determinado tres criterios de aceptación, con el fin de relacionarlos con el sistema de semáforo que posee el programa para cuadros de mando. Estos criterios de aceptación son dados en porcentajes y ajustado de acuerdo con los intereses de la empresa. Los porcentajes serán plasmados en el cuadro de mando que da la posibilidad de dar estos criterios a cada indicador y en cada mes del año.

#### Paso 9: Confección del programa de mejora

**Objetivo:** Realizar un programa de mejora para los indicadores con evaluaciones negativas.

**Acciones a realizar:**

1. Definir el plan de acción.
2. Establecer un sistema de control y seguimiento.
3. Suministrar periódicamente las actualizaciones correspondientes.

Una vez determinados los indicadores evaluados de forma negativas se debe asignar al menos una acción y un responsable a cada uno. El programa de mejora debe basarse en el análisis de las deficiencias detectadas para los cuales se deben trazar acciones de mejora para perfeccionar el resultado de los indicadores por cada una de las perspectivas, a través de la elaboración de un plan de acción como se detalla en la tabla 5.

Tabla 5. Elementos para el diseño del plan de acción

Perspectiva	Medida	Responsable	Ejecuta	Recursos	Fecha Control	Fecha Cumplimiento
Económico-Financiera						
Clientes						
Procesos Internos						
Crecimiento-Aprendizaje						

## 2.2 Aplicación del procedimiento para la implementación del CMI en el Hotel Brisas Guardalavaca

### 2.2.1. Etapa 1. Estudio estratégico preliminar

#### Paso 1: Introducción al Cuadro de Mando Integral

Para dar inicio a este paso se procedió a realizar encuentros y reuniones preliminares con los directivos y trabajadores del hotel. Se les orientó a los directivos de la organización el objetivo del estudio, el cual está encaminado a mejorar el desempeño organizacional de la entidad a través de su adecuada evaluación mediante el empleo de un Cuadro de Mando Integral. Por otra parte, se le informó al personal de la organización y al resto de los actores implicados acerca de la aplicación del procedimiento, informando la fecha de inicio y la importancia que tendría el mismo. De forma general se realizaron las siguientes actividades:

1. Dos encuentros con la dirección, propiciando el debate y el intercambio entre los miembros acerca del tema
2. Cuatro encuentros con los principales responsables de los proceso de la organización, lo que permitió conocer los principales problemas que afectan la evaluación del desempeño.

3. Se realizaron entrevistas a los trabajadores, estudiantes y partes interesadas logrando conocer sus inquietudes y sugerencias.
4. Se realizaron varios recorridos por diferentes áreas del hotel, con un representante del consejo de dirección, para explicar el procedimiento a aplicar en la entidad.

Mediante la realización de todas estas acciones, se logró hacer un llamado al compromiso y la disposición de los actores, principalmente de la alta dirección con respecto a la puesta en práctica del procedimiento, brindando las facilidades para su ejecución y éxito.

## Paso 2: Estudio de la Organización

El Hotel Brisas Guardalavaca perteneciente al destino Holguín posee categoría cuatro estrellas que comprende: alojamiento, gastronomía y otros servicios afines a entretenimientos pasivos y activos, espectáculos nocturnos y celebración de eventos. Es un hotel que desde su surgimiento ha contribuido al desarrollo turístico en la provincia Holguín, posicionándose por presentar una excelente relación calidad-precio y una cultura organizacional que lo distingue del resto de las instalaciones del destino, pertenece a la marca Brisas, con servicio Todo Incluido y modalidad Turismo de Sol y Playa. Se subordina al Grupo Cubanacán perteneciente al Ministerio de Turismo (MINTUR), mediante un modelo gerencial de dirección por objetivos basada en valores, para el cual tiene establecido siete objetivos estratégicos que se muestran a continuación:

1. Analiza como perfeccionar las formas de comercialización y promoción e incrementar los índices de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones. (L- 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 264, 265, 267, 268)
2. Se desea consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y la implementación de los estándares de la marca Brisas. (Lineamientos - 83, 142, y 257).
3. Captar directamente divisas, con una posición competitiva en los mercados. (L - 255, 256, 257, 263, 266)
4. Alcanzar altos niveles de eficiencia con una adecuada Gestión del Capital Humano. (L- 1, 46, 113, 9, 10, 12, 51, 53, 139,142, 137, 177,182, 205, 213, 208)
5. Incrementar la competitividad y sostenibilidad del producto Brisas Guardalavaca en los mercados a partir del mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y del funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión. (L- 256, 257, 261, 267)

6. Alcanzar resultados superiores en el sistema de Control Interno, incrementando la lucha contra el delito, la corrupción y las ilegalidades. Lineamiento No. 8
7. Incrementar la preparación para la Defensa y la Seguridad y Protección, para mantener la seguridad como principal atractivo turístico del destino. (L - 11, 12 y 257)

La organización gestiona sus actividades y recursos por procesos, los cuales se encuentran relacionados en un mapa de procesos. Estos se clasifican de la manera siguiente:

1. Estratégicos (encaminados a la mejora continua): dirección, que gestiona los objetivos, metas y programas de mejora continua; calidad y medio ambiente; gestión de diseño y desarrollo de la I+D; gestión de los recursos humanos y gestión comercial.
2. Operativos o Clave: alojamiento, restauración y animación, que permiten el cumplimiento del objeto social, al ser los que tienen contacto directo con el cliente y a partir de los cuales este percibe y valora la calidad.
3. De apoyo: gestión económico- financiera, aseguramiento (Logística), servicios técnicos y seguridad y protección.

Esta herramienta posee un fuerte vínculo con la estrategia de la organización a partir de la identificación de los macro-procesos, así como la necesidad de enfocar las acciones hacia el logro de la misión y la visión. Para una mejor comprensión se presenta el mapa de procesos de la organización en la figura 2.2.

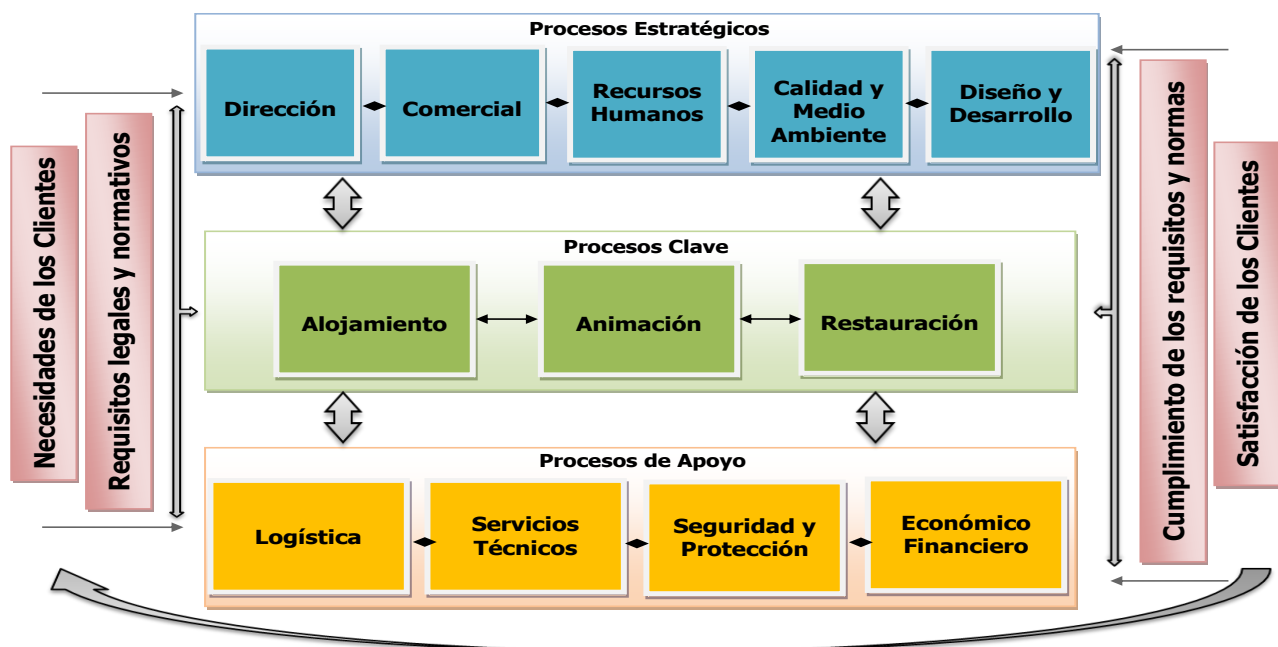


Figura 2.2 Mapa de procesos

El hotel cuenta con un sistema de gestión de la calidad certificado por las NC ISO 9001:2008 y quiere realizar el tránsito a las del 2015. Su evaluación a través de la auditoría externa que realiza la Oficina Nacional de Normalización (ONN) está propuesta a ejecutarse en el año 2019.

La estructura organizativa actual se adecua al modelo general diseñado para este tipo de organización, tiene forma de árbol que se ramifica en las diferentes áreas de gestión: economía, comercial, recursos humanos, calidad y desarrollo, y A+B. Estas a su vez, sobre los departamentos específicos: servicios técnicos, cocina, higiene, ATM, animación, seguridad y protección, Maitre, recepción y ama de llaves. Lo que permite un funcionamiento sistémico de la gestión integrada y el control operacional de la organización como se muestra en la figura 2.3.

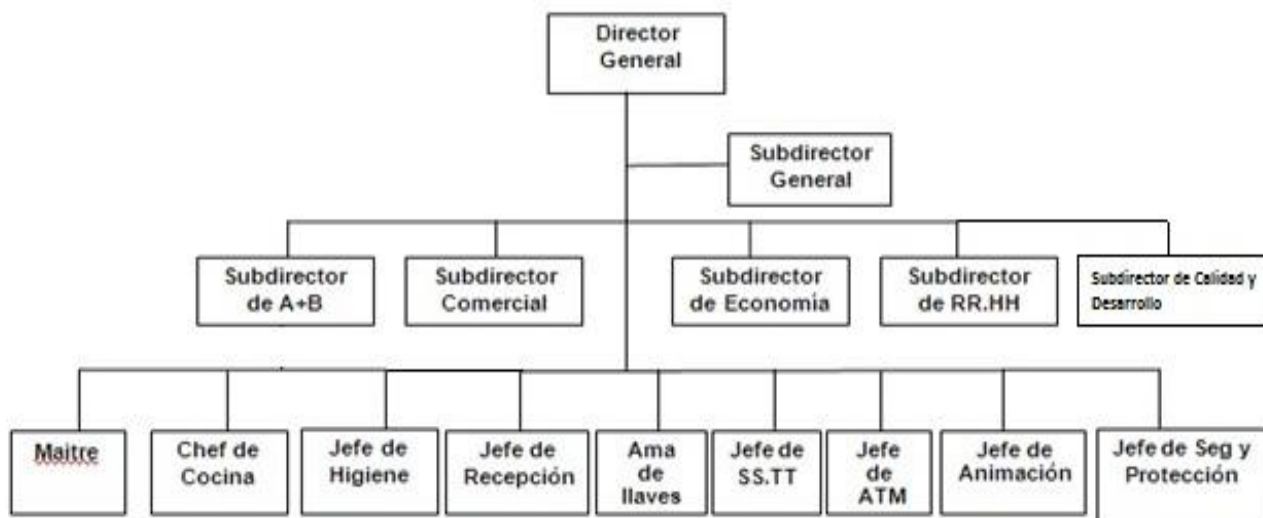


Figura 2.3 Estructura organizativa del hotel

El hotel cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 275 trabajadores, la cual se encuentra cubierta, existen también 8 adiestrados y un número variable de contratos determinados, los que respaldan, el porcentaje de ocupación según la estacionalidad. La composición por categorías, por sexo y por edades se muestran en la tabla 6.

Al realizar un análisis porcentual de la plantilla el consejo de dirección del hotel, está compuesto por 17 cuadros de ellos 8 son mujeres y 9 hombres; aproximadamente el 94% son profesionales y el 70% tienen cinco años y más de experiencia en el cargo, y más de diez en el sector.

Con respecto a la categoría ocupacional se puede apreciar que en la organización más del 80% de los trabajadores se encuentran en las categorías ocupacionales de operarios y servicios. De ellos trabajadores abarcados en la plantilla, 210 son hombres siendo el sexo masculino el más predominante para un 56,91%. La mayoría de los trabajadores de la entidad se encuentran en los rangos de edades entre 40-59 años lo que aporta un alto nivel de experiencia en la fuerza laboral del Hotel. En cuanto a la antigüedad se constata que el 25.5% tiene una experiencia entre 0 y 10 años; el 23.5% de 10 a 15 años y el 51%, el mayor porcentaje, entre 15 y 21 años.

De manera general se cuenta con una fuerza de trabajo calificada, con experiencia en el trabajo y fidelidad a la instalación (Anexo 1), estos niveles inciden favorablemente en cumplimiento de las misiones de la entidad y en los objetivos que se planteó la investigación.

Tabla 6. Caracterización de la fuerza de trabajo

<b>Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo</b>						
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>M</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Operarios</b>	32	20.13%	95	45.24%	127	34.42%
<b>Servicios</b>	90	56.60%	92	43.81%	182	49.32%
<b>Técnicos</b>	29	18.24%	14	6.67%	43	11.65%
<b>Cuadros</b>	8	5.03%	9	4.29%	17	4.61%
<b>Total</b>	159		210		369	

Los principales suministradores son Comercializadora ITH, Frutas Selectas, Alcona, AT Comercial, Bucanero S.A., Copextel, Cubacafé, Havana Club, ELF GAS, Havanos, Tecnoazucar, Combinado Lácteo, Tradisa, Emprester, Can, Formas productivas y Suchel Holguín. La comercialización se realiza de forma coordinada entre la Dirección Comercial de Hoteles Cubanacán y el hotel. La gestión de ventas del hotel se realiza fundamentalmente a través de los TTOO., agencias mayoristas y minoristas, tales como: Thomas Cook UK, Transat, Sunwing, Hola Sun, Air Canada, West Yet, Neckerman y Tui Holanda. El comportamiento por TTOO permite aseverar que las mayores estancias e ingresos correspondieron a Thomas Cook con un 27,52 % y 23,44% respectivamente. Le siguen Sunwing y Air Transat. Los principales mercados emisores son Canadá, Inglaterra y Alemania. Además de estos mercados se reciben turistas de otros países, aunque en

menor cantidad, con tendencia al crecimiento. Entre ellos se encuentran Italia, Holanda, Suiza y Francia.

El control del desempeño de la entidad se realiza periódicamente mediante un análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo mensualmente con la información correspondiente de cada área, además se realizan auditorías tanto internas como externas como parte del control a las actividades del hotel.

### Paso 3: Creación del equipo guía

La cantidad de personas que deben integrar el grupo se calculó mediante la fórmula propuesta en la metodología, para la cual se utiliza un nivel de precisión del 10%, una proporción estimada de errores (promedio) del 2,3% y para un nivel de confianza del 90%. La necesidad total de expertos que se obtuvo con estos valores fue de siete. El equipo de trabajo quedó integrado por trabajadores de la entidad de la siguiente forma:

1. Director general
2. Subdirector general
3. Subdirector de A+B
4. Subdirector de Calidad y Desarrollo
5. Subdirector de Comercial
6. Subdirector de RR.HH
7. Subdirector de Recursos Humanos

### Paso 4: Formación del equipo guía

Se considera que los mismos poseen las competencias y habilidades necesarias para pertenecer al equipo: son los de mayor experiencia en la entidad, poseen conocimientos de los procesos a analizar y de gestión. Estas personas designadas tienen disposición y aptitud adecuada para la investigación. Luego de su selección, el equipo de trabajo designó: como principal responsable al subdirector general. Para la planificación de las acciones de capacitación a corto plazo necesarias en la adecuada administración de la metodología, primero se detectaron las necesidades de aprendizaje del equipo multidisciplinario como se muestra a continuación en la tabla 7.

Tabla 7. Necesidades de capacitación

<b>Necesidades de Capacitación</b>	<b>Contenidos</b>
Evaluación del desempeño empresarial	Fundamentos generales, importancia y documentos normativos y legales
Cuadro Mando Integral	Aspectos generales, características, perspectivas y Mapa Estratégico
Procedimiento para implementar un Cuadro Mando Integral en hoteles	Etapas y pasos que lo componen. Objetivo. Indicadores.
Métodos y técnicas utilizadas en el procedimiento	Métodos y herramientas para la recopilación de la información, procesamiento de datos y toma de decisiones utilizadas el procedimiento.

Luego se impartió un plan de capacitación a corto plazo con los temas detectados en las necesidades de aprendizaje, como se muestra en la tabla 8

Tabla 8. Plan de capacitación

<b>Temas de Capacitación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Lugar</b>	<b>Fecha</b>
Cuadro Mando Integral	Subdirector General del Hotel	Hotel Brisas Guardalavaca	Enero/ 2018
Necesidad del Cuadro Mando Integral	MSc. Laura González Telles		Enero/ 2018
Procedimiento para implementar un Cuadro Mando Integral en hoteles	MSc. Laura González Telles		Enero/ 2018
Métodos y técnicas utilizadas en el procedimiento	Especialista principal de Calidad		Enero/ 2018

De forma general, este se cumplió con el 100% de las actividades de capacitación planificadas para los miembros del equipo de trabajo, en los horarios, fechas y lugares correspondientes, con un alto nivel de participación.

## 2.2.2. Etapa 2. Diseño del CMI

### Paso 5: Estudio de la Misión y Visión

El hotel tiene declarado, documentado y comunicado la misión y la visión de la organización reflejadas como:

Misión: Hotel “Brisas Guardalavaca”, el todo incluido más cubano, ofrece un servicio de calidad con precios razonables que satisface en un ambiente familiar y natural sus expectativas, contando con un equipo de trabajo profesional y hospitalario que lo hará retornar en sus próximas vacaciones.

Visión: Hotel “Brisas Guardalavaca”, el todo incluido más popular del Caribe, caracterizándonos por la hospitalidad y diversión sin límites.

La evaluación de la proyección estratégica del hotel mediante el análisis de la misión y la visión, reflejó lo siguiente:

- La misión del hotel manifiesta las aspiraciones de sus directivos y trabajadores, tiene un carácter diferenciador y transmite la cubanía y el ambiente familiar que los distingue.
- La visión representa el posicionamiento deseado como líderes en la región, transitando a estadios superiores en su desempeño y en la percepción que sobre su relación calidad-precio tienen sus clientes. Se propone sustituir el adjetivo popular por preferido u otro que exprese el posicionamiento deseado.
- La misión y visión del hotel es conocida y compartida por los trabajadores, pudiéndose corroborar esto mediante la entrevista con una muestra de ellos.

### Paso 6: Confección del mapa estratégico

En la figura 2.4 que aparece a continuación se reflejan las diferentes perspectivas que se consideran en la construcción del Mapa Estratégico. Las perspectivas empresariales definidas fueron Económico-Financiera: identifica en el hotel, las consecuencias y resultados económicos, revela eficiencia y eficacia en la gestión, Clientes: identifica los requisitos y la satisfacción de todos los clientes, así como la repitencia que asegura una categoría superior a largo plazo, Procesos Internos: identifica el mejoramiento de las capacidades instaladas, control interno y la conservación de los valores arquitectónicos, garantía en el logro de la competitividad del producto Brisas y Crecimiento-Aprendizaje: identifica conocimientos, competencias y habilidades de los trabajadores. Por cada una de

las perspectivas analizadas se proponen objetivos estratégicos alineados con los definidos en el hotel, en consenso con el grupo de trabajo y los principales directivos de la entidad.



## Mapa Estratégico Hotel Brisas Guardalavaca

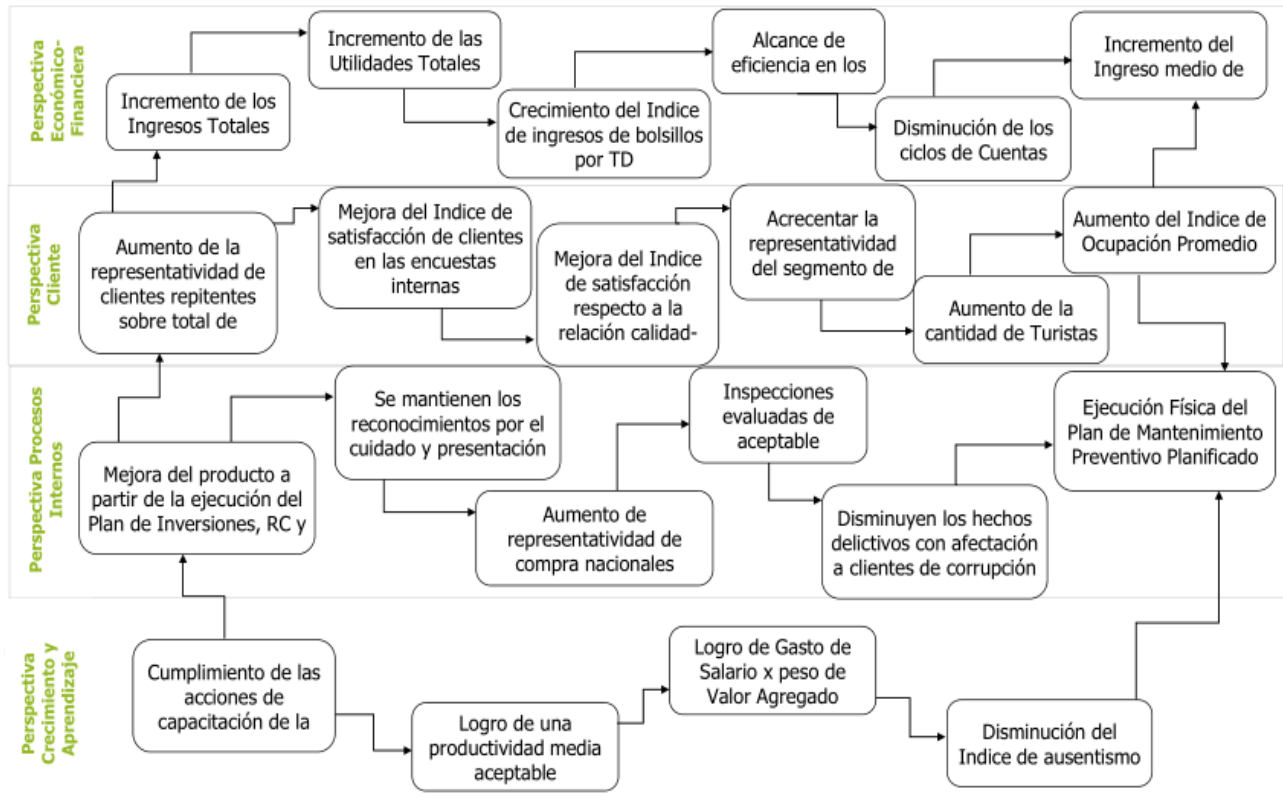


Figura 2.4 Diseño del mapa estratégico del hotel

### Paso 7: Determinación de Indicadores

Mediante el trabajo con el grupo de experto seleccionado y la revisión documental a los informes del hotel a Cubanacán, a hotel se lograron definir 22 indicador. Se realizó un análisis correspondiente a los objetivos de trabajo, los cuales fueron seleccionados y organizados por perspectivas (Anexo 2) donde a continuación se relacionan los indicadores seleccionados por perspectiva:

#### Perspectiva de Económica-Financiera:

1. Ingreso medio de paquete
2. Total de Ingresos e ingresos de bolsillo
3. Costos y gastos por peso de ingresos

4. Total de Utilidades
5. Ciclo de cobro
6. Ciclo de pago

Perspectiva de Clientes:

1. Turistas-Día
2. Por ciento de ocupación
3. Por ciento de familias
4. Por ciento de clientes repitentes
5. Clientes Pase Día
6. ISC encuestas internas
7. Nivel de satisfacción de los TTOO

Perspectiva de Procesos Internos:

1. Por ciento de compras nacionales
2. Por ciento de ejecución de los planes de Inversión, Reparación Capital y Reposición.
3. Por ciento de Inspecciones evaluadas de aceptable
4. Cumplimiento del plan de Mantenimiento
5. Hechos de corrupción y delitos

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje:

1. Productividad Media
2. Gasto de Salario x peso de Valor Agregado
3. Índice de Ausentismo
4. Cumplimiento del plan de Capacitación

### 2.2.3. Etapa 3. Establecimiento y Control del CMI

#### Paso 8: Medición de los indicadores

El análisis se efectuó con la información recopilada en el primer trimestre (Enero - Marzo) del año en curso 2018. Los resultados obtenidos se describen a continuación separados por perspectivas.

#### **Económica-Financiera:**

El ciclo de Pago se cumple al alcanzar 27 días en CUC y 27 moneda total, logrando un trabajo estable, a través del Flujo de Caja, según lo establecido en un ciclo no mayor de 34 días. El indicador que evalúa el ciclo de cobro logra un ciclo de 15 días y solo se obtienen

42,192 de cuentas por cobrar vencidas para un 8.31% cumpliendo según lo establecido con un ciclo máximo de 30 días en las Cuentas por Cobrar totales, con menos del 10% de cuentas envejecidas respecto al total. Estos saldos están conciliados y reconocidos y muchos de ellos pagados al grupo. En análisis realizado en las utilidades de 243,695 pesos en moneda total planificados se obtiene 501,520 pesos por lo que se cumple este indicador satisfactoriamente. El Índice máximo de costos y gastos por peso de ingreso se cumple ya que se alcanzan 96 centavos en moneda total y 59 centavos en CUC de 98 centavos en moneda total y de 61 centavos en CUC planificados. En el indicador ingreso medio de paquete por T/D se alcanza 41.84 CUC / TD con 1.13 centavos por encima del plan, y creciendo 2.69 centavos respecto al año anterior. El volumen de ingresos por paquete se cumple al 102% con 261.633,58 CUC por encima del plan, aunque solo se alcanzó 99.58% TD. El total de ingresos en CUC refiere alcanzar 11, 945,410 pesos el cual se incumple al obtener 10, 341,483 CUC al igual que el ingreso de bolsillo por T/D de 2.65 CUC planificado al alcanzar 2.15 CUC por TD.

#### **Clientes:**

Con respecto al índice de ocupación se logró cumplir con un del 82% donde sus principales mercados fueron Canada, UK y Alemania. Con un 25% planificado en el indicador representatividad del segmento de familia se obtuvo un 30% sobre el total de visitantes, con un total de 28 080 TD niños logrando sobrecumplir con lo planificado. El indicador clientes por concepto de pases días se cumplió favorablemente, pues de un plan de 3147 se obtuvo un real de 5398. Con respecto al Índice de Satisfacción del Cliente en las encuestas internas del Hotel se cumplió. Datos estadísticos refieren que fueron superadas las expectativas de los clientes en un 77.4% y un 89.1% de repitencia y la calidad previa para la satisfacción del cliente. Se tiene en cuenta buena relación calidad-precio para lograr la satisfacción del cliente. La puntuación general es de 9.13 la cual cumple con el plan previsto de 7,50. En lo que va de año 2018 se ha encuestado un 25.40% del total de clientes del hotel, arribándose a los resultados que se muestran en la figura 2.5.

Gráfico de Satisfacción del Cliente



Gráfico de Expectativas del Cliente

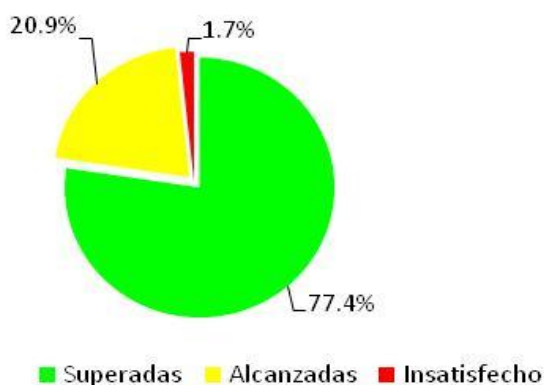


Gráfico de Probabilidad de Repitencia del Cliente




Figura 2.5 Análisis de los resultados del ISC


En la tabla 9 siguiente se muestran los resultados de satisfacción por departamentos.


Tabla 9. Cumplimiento del índice de satisfacción del cliente Primer Trimestre 2018

Departamento	Plan 2018	Real 2018	Cumplimiento
Recepción	7.60	8.99	Cumple
Habitaciones	7.70	8.93	Cumple
Áreas libres	7.60	9.22	Cumple
Animación	7.45	9.25	Cumple
Restaurante	7.75	9.38	Cumple
Bares	7.75	9.58	Cumple
Cocina	6.45	8.99	Cumple
Mantenimiento	7.70	8.73	Cumple
<b>Total Hotel</b>	<b>7.50</b>	<b>9.13</b>	<b>Cumple</b>

Se logró la calificación de Bien en todos los aspectos evaluados según el acumulado de las encuestas que realizan los TTOO. El comportamiento de los comentarios en Internet permitió que el hotel se posicionara en los sitios Tripadvisor 39(8 semanas en el 35), Monarc en el 20 y en Holidaycheck alcanzo un 86% de recomendación y 4.5 puntuación por soles Base a 6 al cierre del primer trimestre del 2018 como promedio de la manera siguiente:

 <b>Hotel</b>	<b>Ranking</b>
<i>Brisas Guardalavaca</i>	<i>39 (8 semanas en el 35)</i>

 <b>Hotel</b>	<b>Ranking</b>
<i>Brisas Guardalavaca</i>	<i>20</i>

 <b>Hotel</b>	<b>Ranking</b>	
	<b>% de Recomendación</b>	<b>Puntuación por soles Base a 6</b>
<i>Brisas Guardalavaca</i>	<i>86</i>	<i>4.5</i>

El indicador Turistas-Días con un comportamiento favorable y una evaluación de bien, el mismo refiere alcanzar la cifra de 278895 turistas días, de ellos los turistas nacionales se cumplen al 118% y crecen 9%, sin embargo los turistas días extranjeros alcanzan 98% quedando por debajo de lo planificado por lo que se debe adoptar medidas pues estos ingresan dinero líquido que es lo q beneficia al hotel. Las estancias más significativas, que representa el 91% del total son de los siguientes TTOO: Thomas Cook, Sunwing, Air Transat, Thomas Cook AG (Neckermann), Mercado Interno, Hola Sun, Air Canada Vacations, Arke Reisen (TUI Holanda), West Jet Vacations, Viajes Cubanacán, aportando un 89% de ingresos totales en CUC. El indicador más afectado en esta perspectiva se considera representatividad de clientes repitentes, de un 15 planificados sobre el total de visitantes, en el primer trimestre del año en curso regresaron 4538 para un 11.39%, lo que se considera desfavorable para un hotel con más de 20 años de explotación y que sigue trabajando con mercados como Canada e Inglaterra por más de 5 años.

## Procesos Internos:

En lo que va de año se han ejecutado el 100 % de las acciones planificadas para este período en el plan de Inversiones, Reparaciones capitales y Reposición de equipos para garantizar una mejora del producto. La ejecución física del Plan de Mantenimiento Preventivo Planificado se cumplió, así como los valores presupuestados, de un total de 3500 acciones planificadas en el trimestre, se realizaron 3952 acciones para un 112% de ejecución. En las inspecciones internas realizadas se evalúa de Bien en el primer trimestre, ya que se han realizado 12 inspecciones y aun cuando se detectaron deficiencias que se corrigieron de inmediato, fueron evaluadas todas de aceptable. Las compras a la industria nacional al cierre del trimestre representan el 65%, aprovechando asimismo las potencialidades de las formas productivas a escala local. Las compras a las formas productivas en el trimestre superaron las 39 Toneladas, destacar que estas tuvieron un ligero crecimiento comparado con igual período al 2017. Otro indicador que fue el de los hechos de corrupción y delitos donde obtuvo evaluación de regular pues durante el trimestre la instalación fue afectada por 6 incidencias delictivas consistentes en intento de sustracción de productos alimenticios, 5 de ellos detectados por el sistema de seguridad interna y uno por la guardia operativa del MINTUR, con un valor de lo recuperado de 196.72 CUC, se involucraron en los mismos 4 trabajadores y 2 personas ajenas, se incrementan en 2 los hechos detectados con relación a igual período del año anterior, dos de 6 hechos fueron denunciados a la PNR los cuales fueron conceptualizados no delitos aplicándose contravenciones al amparo del artículo 8/3, se aplicaron por esas causas 4 separaciones de la entidad como medidas administrativas, todos esos casos fueron valorados en diferentes escenarios desde los Consejillos Semanales, Comité de Prevención y Control, Comisiones de Cuadros, Asambleas Sindicales, Reuniones de Núcleos, Comité PCC y C/B UJC, en el Marco de la implementaciones de los Planes de Prevención de las áreas afectadas, identificándose las causas y/o condiciones que lo originaron tales como:

- ✓ Violaciones de acceso a las áreas de elaboración.
- ✓ Fisuras en el control de los recursos humanos y materiales.
- ✓ Falta de trabajo diferenciado sobre los hombres que laboran con los recursos y se apropian de los mismos.

Se entregaron a clientes un total de 129 objetos olvidados. Se enfrentó una alteración del orden, ejecutada por un cliente extranjero, 1 caso de prostitución que involucraron 2

ciudadanas, detectado por el sistema de seguridad, 2 intentos de violaciones del sistema de seguridad y 22 violaciones de la circulación interna. Se trasladaron 257 informaciones a los diferentes órganos del MININT.

### **Crecimiento y Aprendizaje:**

Se alcanza una productividad media de 8705 pesos de valor agregado por trabajador que es un 112% de lo proyectado para una correlación salario medio productividad de 0.90. Se logra un gasto de salario por peso de valor agregado de 0,5476 y las metas mensuales de acuerdo a lo planificado. Se cumple con las acciones planificadas como son: Prevención de Drogas, Conducta sexual y turismo, Subversión política ideológica, Principales problemas Globales y cómo influyen en Cuba, días territoriales y nacionales de la defensa, Bastión preparación contra incendio, derrumbes desastres naturales, actualización en la defensa, Ejercicio de meteoro, Formación de directivos para empresas del turismo, Taller de Nutrición, Taller de contabilidad y finanzas, Sistema de capital Humano, Consejo de dirección, Consejo Económico, Tutorías en habilidades directivas y de gestión y extra plan tutorías a universidad, Programa nacional por competencia, se realiza la Auto preparación, Rotación por los puestos y entrenamiento en el puesto en sustitución del titular en el periodo de vacaciones, Actualización de la documentación legal, Curso Gestión Integral del Proceso Inversionista. Representando un 100% de cumplimiento del Plan en lo que va de año, lo que se ha traducido en una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo técnico y profesional de los Cuadros y Reservas de la organización. En el plan previsto para la etapa que se analiza fueron desarrolladas las formas organizativas comprendidas en la Resolución 187 del 2011 del MINTUR.

Para el caso del resto de los trabajadores se materializan las siguientes acciones:

- ✓ El arte de engalanar locales.
- ✓ Recreación y Animación Turística hotelera para el cliente con necesidades especiales.
- ✓ Tendencias actuales del sistema de Dirección y Gestión empresarial turístico cubano.
- ✓ Actualización en técnicas de ventas en el turismo.
- ✓ Ciclo directivo y la organización del tiempo de trabajo del dirigente en el sector turístico.
- ✓ Relaciones públicas en la actividad turística.
- ✓ Actualización política e ideológica en organizaciones turísticas.
- ✓ Ética y protocolo en las organizaciones del turismo.

Sin embargo el índice de ausentismo se evalúa de regular, pues de un 3% que es el valor deseado se obtiene un 3.63% como se muestra en la tabla 10. . El incumplimiento del mismo fue a consecuencia de un incremento considerable de los certificados médicos y las ausencias justificadas.

Tabla 10. Índices de ausentismo por departamentos

<b>Departamento</b>	<b>Índice de Ausentismo</b>	<b>Ausentes Promedio</b>
<b>Recreación</b>	<b>6.71</b>	<b>1</b>
<i>Dirección</i>	2.13	0
<i>Control Interno</i>	2.75	1
<i>Recursos Humanos</i>	0.00	0
<i>Seguridad</i>	1.84	0
<i>Comercial</i>	2.28	2
<i>Cocina</i>	0.57	3
<i>Ama de llaves</i>	1.90	1
<i>Recepción</i>	2.49	0
<b>A+B</b>	<b>3.06</b>	<b>4</b>
<b>ATM</b>	<b>4.48</b>	<b>1</b>
<i>Mantenimiento</i>	2.87	1
<b>TOTAL</b>	<b>3.63</b>	<b>17</b>

Se concluyó que aunque la mayoría de estos muestran una evaluación aceptable se propone a los indicadores evaluados de regular incorporarlos a un plan de mejora. Como se evidencia en la tabla 11 y en la figura 2.6 el comportamiento de los indicadores por perspectivas en los primeros tres meses del año 2018.

Tabla 11. Relación de objetivos por perspectivas y evaluación de los indicadores

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Evaluación		
			Bien	Regular	Mal
Económica- Financiera	Ingreso medio de paquete	3	X		
	Total de Ingresos e ingresos de bolsillo	3		x	
	Costos y gastos por peso de ingresos	3	x		
	Total de Utilidades	3	x		
	Ciclo de cobro	3	x		
	Ciclo de pago	3	x		
Clientes	Turistas-Día	1		X	
	Por ciento de ocupación	1	x		
	Por ciento de familias	1	x		
	Por ciento de clientes repitentes	1	x		
	Clientes Pase Día	1	x		
	ISC encuestas internas	2	x		
	Nivel de satisfacción de los TTOO	2	x		
Procesos Internos	Por ciento de compras nacionales	3	x		
	Por ciento de Inspecciones evaluadas de aceptable	6	x		
	Hechos de corrupción y delitos	7		X	
	Cumplimiento del plan de Mtto	5	x		
	Por ciento de ejecución de los planes de Inv, RC y Rep.	5	x		
Crecimiento- Aprendizaje	Productividad Media	4	x		
	Gasto de Salario x peso de Valor Agregado	4	x		
	Índice de Ausentismo	4		X	
	Capacitación	4	x		
<b>Total</b>	22	-	18	4	-

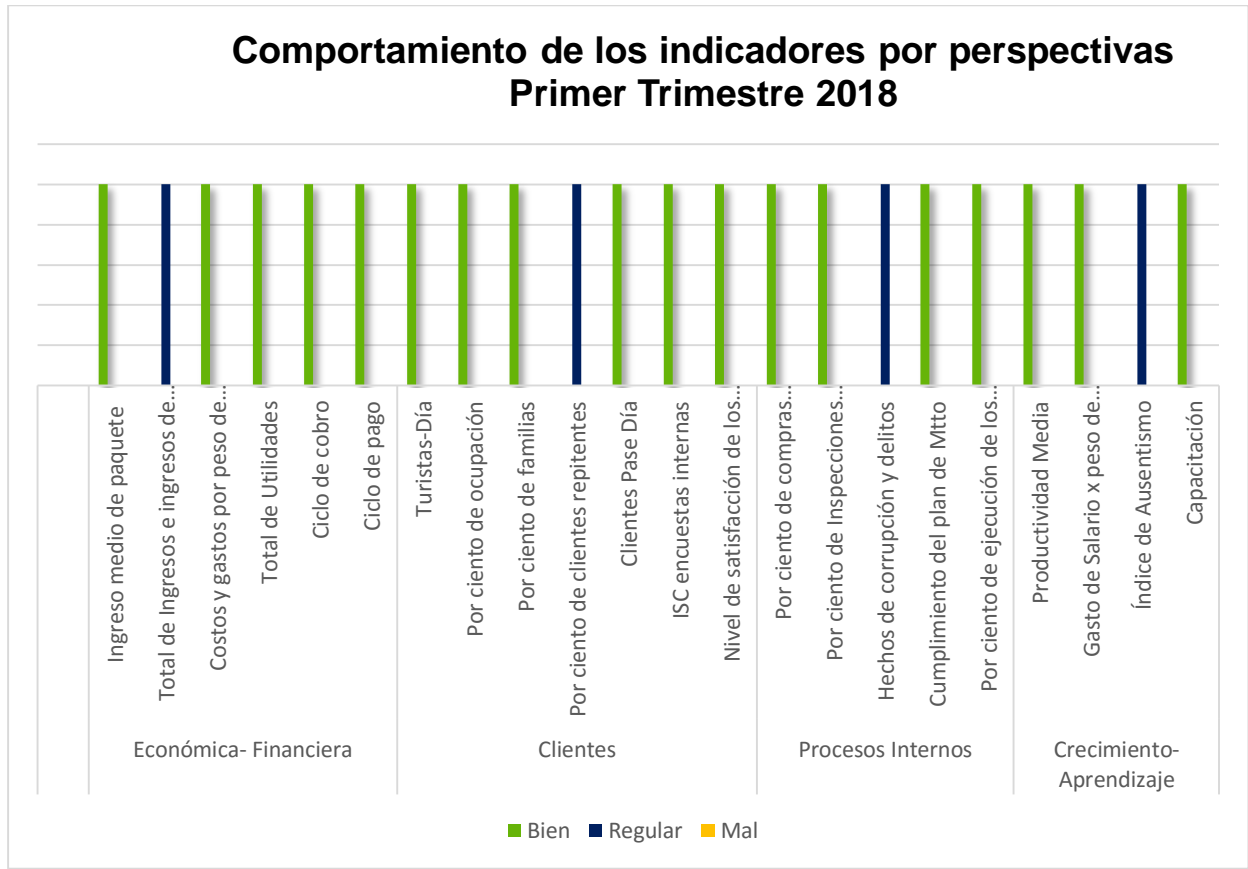


Figura 2.6 Comportamiento de los indicadores en el Primer Trimestre 2018

#### Paso 9: Confección del programa de mejora

Se diseñaron 8 estrategias de mejora las que se incorporaron en un plan de acción estructurado por: las medidas, el responsable, quien ejecuta, fecha de control y fecha de ejecución como se muestra a continuación en la tabla 12.

Tabla 12. Plan de acción

Perspectiva	Medida	Responsable	Ejecuta	Recursos	Fecha Control	Fecha Ejecución
<b>Económico-Financiera</b>	1. Mejorar las fuentes de promoción online de los servicios	Subdirector Comercial	Especialista Comercial	Internet	Agosto/ 2018	Septiembre/ 2018

	2. Fomentar la exhibición de productos exentos al todo incluido.	Subdirector Comercial	Especialista Comercial	(Trípticos, pancartas, neveras expositoras, productos)	Julio/ 2018	Agosto/ 2018
	3. Aumentar la promoción de excursiones fuera del hotel	Subdirector Comercial	Especialista Comercial	Trípticos, pancartas, redes sociales	Septiembre /2018	Octubre/ 2018
<b>Cientes</b>	4. Realizar actividades especiales para los turistas repitentes	Subdirector general	Especialista Relaciones Públicas	Financieros Humanos Materiales	Mensuales	Mensuales
	5. Otorgar habitaciones reparadas a turistas repitentes	Subdirector Comercial	Especialista Comercial	Humanos Materiales	Mensuales	Mensuales
<b>Procesos Internos</b>	6. Revalidar la Certificación del Sistema de Seguridad	Director General	Jefe de Seguridad y Protección	Humanos Materiales Financieros	Agosto/ 2018	Septiembre/ 2018
	7. Realizar controles de inventarios periódicos a almacenes y cocinas	Jefe de Seguridad y Protección	Especialista en Seguridad y Protección	Humanos	Segunda semana de cada mes	Tercera semana de cada mes
<b>Crecimiento</b>	8. Amonestar públicamente a trabajadores ausentes	Jefe de RRHH	Especialista RRHH	Humanos	Primera semana de cada mes	Segunda semana de cada mes

	reiterados injustificados					
	9. Afectar salarialmente a trabajadores con ausencias injustificadas	Jefe de RRHH	Especialista RRHH	Humanos Materiales	Tercera semana de cada mes	Última semana de cada mes

## Valoración económica, social y medioambiental

Con la realización de esta investigación se obtienen impactos significativos que pueden ser valorados a partir de los diferentes entes que se benefician, siendo estos:

1. Social: facilita a los directivos un instrumento práctico para la toma de decisiones pertinentes en los diferentes procesos que aplicado correctamente traerá a la organización beneficios en el cumplimiento de sus metas futuras, indicando hacia dónde dirigir las acciones en alineación con la estrategia organizacional. Posibilita alcanzar un estado superior en lo gerencial y en lo operativo al ayudar al proceso de toma de decisiones, a partir de proporcionar un conjunto de indicadores, cuya medición y análisis contribuye a maximizar la eficiencia y eficacia. Además la identificación de las variables, actores y escenarios para los procesos, contribuye a proyectar el plan de acción como una guía para llevar a cabo el futuro deseado.
2. Económico: se ve favorecido al perfeccionar las acciones necesarias para contribuir al control financiero de la entidad, mediante el empleo de indicadores asociados a la perspectiva económico – financiero, y con esto lograr que se cumplan los ingresos y los costos planificados, para lograr se aumenten las utilidades. También el estudio constituye una fuente de ahorro para la organización, pues aunque existen entidades que se encargan de realizar estas actividades, no fue necesario contratar sus servicios, por lo que se reportó una economía de aproximadamente 6 912,00 CUP. La suma señalada se obtuvo de considerar que un consultor haría este estudio en tres meses (72 días laborables), trabajando 8 horas/día y se consideró la tarifa a cobrar sea de \$12,00/hora, aunque esta tarifa resultar variable en dependencia del tipo de organización, generalmente oscilan entre \$10,00 y \$15,00 la hora.
3. Medioambiental: ni el trabajo realizado, ni las acciones de mejora propuestas ocasionan incidencias negativas en el entorno, lo cual ayuda a que se multipliquen las gratificaciones que durante tres años consecutivos han alcanzado como colectivo vanguardia nacional y exhibir varios premios importantes por su gestión medioambiental.

## Conclusiones

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

1. La evaluación del desempeño organizacional es un tema de suma importancia en la actualidad y muy tratado por diversos autores tanto internacional como nacional, los que refieren que existen múltiples métodos, uno de los más acertados es el Cuadro de Mando Integral.
2. Se analizaron un conjunto de metodologías para la evaluación del desempeño organizacional que permitió seleccionar el procedimiento de Soler González (2009) mediante el empleo de un Cuadro de Mando Integral.
3. Esta metodología fue aplicada en el Hotel Brisas Guardalavaca lo que permitió confeccionar un mapa estratégico a definición de indicadores por objetivos estratégicos y perspectivas, así como su evaluación para la confección de un programa de mejora de acuerdo a los indicadores con resultados negativos.

## Recomendaciones

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones antes expuestas, se recomienda:

1. Incorporar los conocimientos, resultados y experiencias obtenidos de la investigación para la toma de decisiones de la organización, en pos de seguir mejorando el desempeño de la misma.
2. Socializar las experiencias y resultados obtenidos a través de publicaciones científicas en revistas, eventos científicos nacionales e internacionales y realizar el proceso de divulgación de las experiencias con todos los trabajadores con el objetivo de contribuir en la generalización de los mismos.
3. Continuar con la investigación de esta temática y extender su aplicación al resto de los hoteles de la provincia para su posible generalización.
4. Establecer un seguimiento sobre el avance de los resultados y la introducción de cambios surgidos por la dinámica que imponga el entorno, la organización y las modificaciones legislativas en el país para valorar su factibilidad, y la mejora continua.

## Bibliografía

1. Acevedo, J.A. y M. Gómez (2010). La logística moderna en la empresa. Ed. Félix Varela. La Habana, Cuba.
2. Alfonso Robaina D. (2007), Modelo de Dirección Estratégica para la Integración Del Sistema de Dirección de la Empresa Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, CUJAE.
3. Alpajón Álvarez, Eugenio. (2012). Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio DORNA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
4. Aquilano N. (1990) Justo a tiempo. La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva, Edición Norma Colombia.
5. Aquilano N. (1991) Fundamentals of operations management, Prentice Hall, EE.UU.
6. Artola M.L., Macías J.A. (2002) Las empresas de diseño e ingeniería cubanas en su tránsito hacia empresas de clase mundial, Revista Ingeniería Industrial, Vol XXIII, No. 3
7. Artola Pimentel, María de Lourdes. (2002). Modelo de evaluación del desempeño de empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de Servicios Ingenieros de Cuba. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
8. Benz, J., y otros (2010). Un índice regional de competitividad para un país. Revista CEPAL 102. Diciembre 2010, pp 69-86
9. Blazey, M. L. (2003). Insights to Performance Excellence 2003: An Inside Look at the 2003 Baldrige Award Criteria - Search at Amazon.
10. Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. International Journal of Management Reviews, Vol. 3, No. 1, pp. 41-60
11. Bueno Campos, Eduardo. (1974) El sistema de información en la Empresa, Confederación española de cajas de ahorro, Madrid.
12. Bueno Campos, Eduardo. (1975) El grupo de sociedades como unidad económica, Revista de Derecho Financiero y Hacienda Pública, Vol. XXV, Num. 118, pp. 697-726 julio-agosto.
13. Bueno Campos, Eduardo (1979) La profesionalización de la función directiva: El Management; Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial, Vol 5, Num. 2, pp. 191-204

14. Bueno Campos, Eduardo, Cruz Roche, Durán Herrera (1989) Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales, Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.
15. Bueno, E. (2001): «Creación, medición y gestión de intangibles: propuesta de modelo conceptual», en «Formas y reformas de la nueva economía», Monografía 1, Revista Madrid, pp. 43-48.
16. Bueno, E. (2003): Transparencia empresarial y sociedad del conocimiento. XII Congreso AECA. Cádiz.
17. Cantero Cora, Hidelvys. (2011). Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio ETECSA. (Tesis presentada en opción título de Master en Ingeniería Industria), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
18. Comas Rodríguez, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Cuba.
19. Cuétara, Leonardo: Modelo de Evaluación de Empresas Transporte Turístico. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas. Ciudad de La Habana, Cuba, 2000.
20. Chiavenato, Adalberto: Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill, Colombia 1995.
21. Chytas, P., Glykas, M. & Valiris, G. (2011). A proactive balanced scorecard. International Journal of Information Management, Vol. 31, No. 5, pág. 460-468, Disponible en: <http://www.elsevier.com/journals/international-journal-of-information-management/0268-012/guide-for-authors>.
22. Decreto ley 281. Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal (2007).
23. Decreto ley 323. Gaceta Oficial No. 21 Extraordinaria de 28 de abril de 2014
24. Díaz Conde, I. E. (2015). La evaluación integrada de la gestión empresarial por proceso. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
25. Durán J.J., Cañibano L.: El grupo de sociedades como unidad económica, VII Jornadas Hispano-Ruso-Americanas de Estudios Tributarios, Pamplona, 1976.

26. Espino Valdés, A. (2014). Contribución al control de gestión para empresas de campismo popular soportado en una plataforma de cambio. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central «Marta Abreu» de las Villas. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Villa Clara, Cuba.
27. Espinosa Moré, S. (2012). Metodología para la evaluación integral del sistema empresa en Cuba. (Tesis doctoral inédita), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría" Cuba. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
28. Estupiñan Marrero, Alexis. (2010). Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación parcial en el Telepunto de Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba
29. Fernández Pérez, Yurima. (2012). Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio El Bosque. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
30. García Rodríguez, E. O. (2010). Diseño de Cuadro de Mando Integral en la Empresa de Talleres Agropecuarios de Matanzas. (Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.
31. Giral Barnés, José, otros: Su empresa ¿de clase mundial?, Editora Academia, La Habana, 1998.
32. González Camejo, Ivis Taide. (2015). La evaluación integrada de la gestión empresarial en los procesos claves de ETECSA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
33. González, L. (2004), Procesos y Técnicas de Diagnóstico, Habana, Ediciones Félix Varela.
34. Hernández, M. (2001), "El Control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño", Consultado febrero del 2006, <http://www.cuadrodemandando.unizar.es>
35. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, January–February, 71–79.
36. Kats, Daniel, & Kahn, Robert L. (1970). Psicología social das orgnizacoes, Atlas, Sao Paulo,

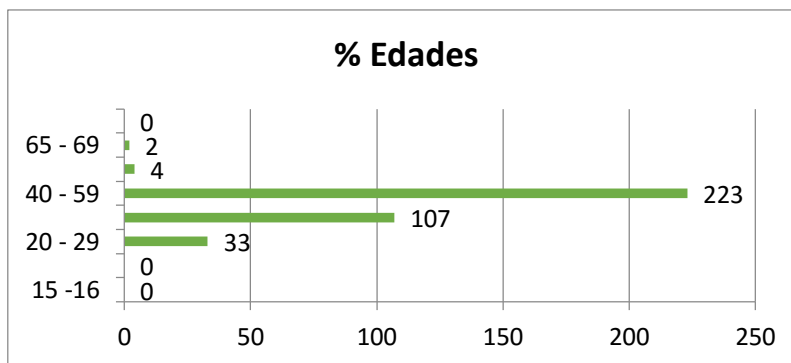
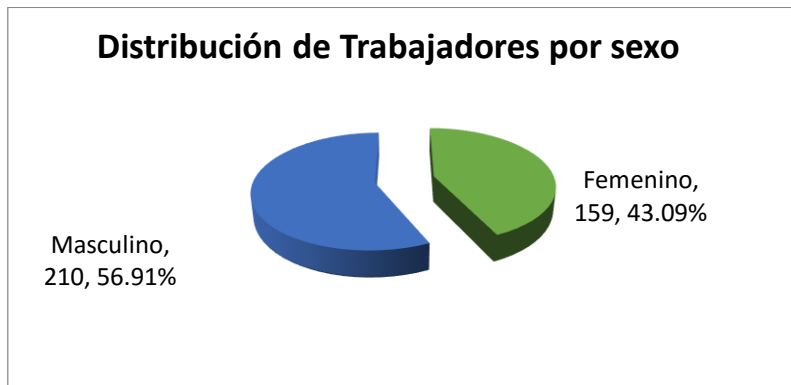
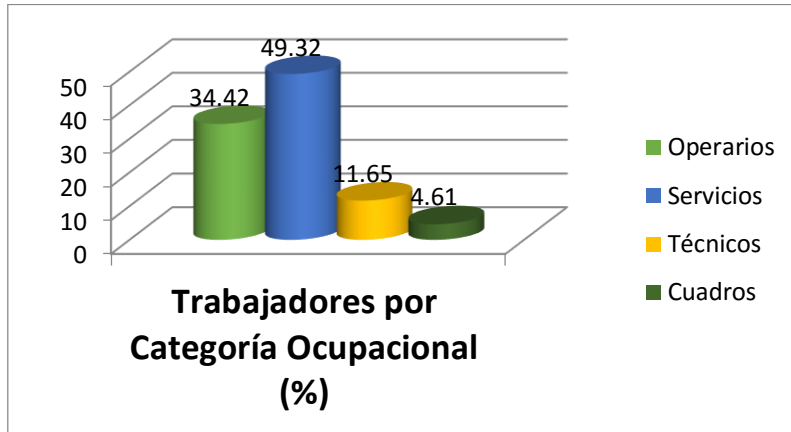
37. Leyva Cardeñosa, Elisa. (2002). Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. (Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial), Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.
38. Leyva Cardeñosa, Elisa. (2005). Procedimiento metodológico para el análisis de la eficacia y eficiencia de un sistema empresarial. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
39. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 2016-2021 Aprobados en el 7mo Congreso del Partido y por la Asamblea Nacional del Poder Popular (2016).
40. López Moreno M. J.: Estudios monográficos de Contabilidad y Economía de la Empresa, pp. 754-794, Ediciones ICE, Madrid 1980.
41. López Viñeglas, A. (2002), El Balanced Scorecard, Consultado en agosto del 2003, <http://www.cuadrodemando.unizar.es>.
42. Lores Rodríguez, Yumelys. (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del Desempeño Empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Aplicación en la línea de ventas minoristas de ARTex Holguín S.A. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
43. Mayo Alegre. (2009). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. Contribuciones a la Economía.
44. Medina, A, González Santoyo (2000); Técnicas de Análisis Empresariales en la Certeza e Incertidumbre, México, Edición Facultad de Contaduría, Universidad de Michoacana, ISBN; 968-7598-42-5.
45. Negrín Sosa, Ernesto. (2003). El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
46. Nogueira, D. (2002). Tesis presentada en opción al grado de Doctora en Ciencias Técnicas. Matanzas.
47. Nogueira Rivera et al. (2004). Fundamento para el control de la gestión empresarial, Editorial Pueblo y Educación.
48. Perdomo Rojas, Yaser (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del Desempeño Empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Aplicación línea de centros culturales de ARTex Holguín (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

49. Pérez Betancourt, A.: La empresa estatal cubana: Ideas para una teoría, Revista Cubana de Gestión Empresarial Nueva Empresa, Vol 1, No.0, 2001.
50. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, Santa Clara, Cuba.
51. Porter, Michael E, 1990. Estrategia competitiva. México. Editorial CECSA, 1982
52. Portuondo Pichardo: Economía de empresas industriales I, Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana ,1983.
53. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
54. Rodríguez Morales, Linnet de la Caridad. (2011). Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos en ETECSA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
55. Ronda Pupo, G. (2006), Dirección Estratégica, Contrato y Dimensiones, La Habana, Editorial Ciencias Sociales.
56. Santos-Vijande, M., Sanzo-Perez, M., Alvarez-González, L. & Vázquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. Industrial Marketing Management, 34187-202.
57. Schonberger, Richard J: Manufactura de clase mundial: Prentice Hall, 1998.
58. Soler González, R. (2009). Procedimiento para la Implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas. (Tesis para optar por el grado científico de doctor en ciencias técnicas), Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
59. Soto López, Susana. (2014). La evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
60. Suárez Mella, R.; Acevedo Suárez, J.; Collazo Labrador, A. & Hernández Blanco, A. (2001) El Reto. Gestión de vitalidad en entornos competitivos. Editorial Academia, Habana

61. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801–814.
62. Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*, 2da ed., ECOE Ediciones, Bogotá, Colombia, 2004.
63. Zaldívar Zaragoza (2017). *Procedimiento con enfoque multicriterio para la implantación de un Cuadro de Mando Integral. Aplicación en el Hotel Brisas Guardalavaca*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

## Anexos

### Anexo 1. Caracterización de la Fuerza de Trabajo del Hotel



## Anexo 2. Evaluación por perspectivas

Perspectiva	Indicador	Propósito	Forma de Medición	Frecuencia	Responsable	Nivel de Referencia		Evaluación		
						Temporada Alta	Temporada Baja	Bien	Regular	Mal
Procesos Internos	Por ciento de compras nacionales	Aumentar la representatividad de las compras nacionales aprovechando así las potencialidades de las formas productivas a escala local.	Porcentual	Mensual	Jefe de ATM	68%	68%	≥ 68 %	< 68 y ≥ 55 %	< 55 %
	Por ciento de ejecución de los planes de Inv, RC y Rep.	Garantizar una mejora del producto a partir de ejecutar el 100% del plan de Inversiones, Reparaciones capitales y Reposición de equipos en el año.			Jefe de SSTT	100%	100%	≥ 100 %	< 95 y ≥ 90 %	< 90 %
	Por ciento de Inspecciones evaluadas de aceptable	Lograr que el 70% de las inspecciones internas realizadas con rigurosidad a las áreas sean evaluadas de aceptable.			Jefes de Departamento	70%	70%	≥ 70 %	< 70 y ≥ 65 %	< 60 %
	Cantidad de hechos declarados delitos o de corrupción	Mantener en cero los hechos de corrupción y delitos en el Hotel.			Jefes de Departamento	0	0	0	1 a 2	más de 2
	Cumplimiento del plan de Mtto	Cumplir la ejecución física del Plan de Mantenimiento Preventivo Planificado, así como los valores presupuestados.			Jefe de SSTT	100%	100%	95 a 100 %	< 95 y ≥ 85 %	< 85 %

## Anexo 2. Evaluación por perspectivas. Continuación

Perspectiva	Indicador	Propósito	Forma de Medición	Frecuencia	Responsable	Nivel de Referencia		Evaluación		
						Temporada Alta	Temporada Baja	Bien	Regular	Mal
Crecimiento y Aprendizaje	Productividad Media	Incrementar la productividad media de valor agregado por trabajador y las metas mensuales.	Porcentual	Mensual	Subdirector RRHH	49,7	35,4	> NR	Igual NR	< NR
	Gasto de Salario x peso de Valor Agregado	Lograr un gasto de salario por peso de valor agregado de 0,5476 y las metas mensuales.			Subdirector RRHH	0.35	0.24	< NR	Igual NR	> NR
	Índice de Ausentismo	Disminuir el índice de ausentismo.			Subdirector RRHH	menor a 3%	menor a 3%	≥ 3 %	< 3 y ≥ 3,5 %	< 3,5 %
	Capacitación	Cumplir con el 100% de las acciones de capacitación planificadas para el año.			Subdirector RRHH	100%	100%	≥ 100 %	< 95 y ≥ 90 %	< 90 %

## Anexo 2. Evaluación por perspectivas. Continuación

Perspectiva	Indicador	Propósito	Forma de Medición	Frecuencia	Responsable	Nivel de Referencia		Evaluación		
						Temporada Alta	Temporada Baja	Bien	Regular	Mal
Clientes	Turistas-Día	Incrementar la cifra de turistas días, tanto extranjeros como nacionales y las metas mensuales	Porcentual	Mensual	Subdirector Comercial	25000 Turistas Días	18000 Turistas Días	> NR	Igual NR	< NR
	Por ciento de ocupación	Aumentar el índice de ocupación y las metas mensuales.			Subdirector Comercial	85	60	> NR	Igual NR	< NR
	Por ciento de familias	Acrecentar la representatividad del segmento de familia sobre el total de visitantes y las metas mensuales.			Subdirector Comercial	25	25	≥ 25 %	< 24 y ≥ 15 %	< 15 %
	Por ciento de clientes repitentes	Ampliar la representatividad de clientes repitentes sobre el total de visitantes y las metas mensuales.			Jefe de RRPP	15	10	> NR	Igual NR	< NR
	Cientes Pase Día	Ampliar la cifra de clientes por concepto de pase día al año y las metas mensuales.	Jefe de Recepción		200	350	> NR	Igual NR	< NR	
	ISC encuestas internas	Incrementar el índice de satisfacción de clientes en las encuestas internas del Hotel.	Esp. Calidad y Jefes de Departamentos		7,5	7,5	≥ 7,50	< 7,50 y ≥ 7,00	≤ 6,99	
	Nivel de satisfacción de los TTOO	Lograr la calificación de BIEN en todos los aspectos evaluados según el acumulado de las encuestas que realizan los TTOO.	Esp. Calidad y Jefes de Departamentos		4,5	4,5	≥ 4,50	< 4,50 y > 3,00	≤ 3,00	

**Anexo 2. Evaluación por perspectivas. Continuación**

Perspectiva	Indicador	Propósito	Forma de Medición	Frecuencia	Responsable	Nivel de Referencia		Evaluación		
						Temporada Alta	Temporada Baja	Bien	Regular	Mal
Económica-Financiera	Ingreso medio de paquete	Incrementar el Ingreso Medio de paquete por T/D y las metas mensuales.	Porcentual	Mensual	Subdirector Comercial	49 CUC	35CUC	> NR	Igual NR	< NR
	Total de Ingresos e ingresos de bolsillo	Aumentar los ingresos totales, de bolsillo y las metas mensuales.			Subdirector Económico y General	1 250000 MP	850000 MP	> NR	Igual NR	< NR
	Costos y gastos por peso de ingresos	Alcanzar un Índice máximo de costos y gastos por peso de ingreso en Moneda Total y las metas mensuales.	Índice		Subdirector General	0.65	0.55	< NR	Igual NR	> NR
	Total de Utilidades	Acrecentar las utilidades en Moneda Total y las metas mensuales.	Porcentual		Subdirector Económico	450000MP	300000MP	> NR	Igual NR	< NR
	Ciclo de cobro	Obtener un ciclo de cobro máximo de 30 días en las Cuentas por Cobrar Totales, con menos del 10% de cuentas envejecidas respecto al total.	Fórmula		Subdirector Comercial	30 días máx.	30 días máx.	≤ 30 días	>30 días y <60 días	> 60 días
	Ciclo de pago	Lograr un trabajo estable, a través del Flujo de Caja, estableciendo un Ciclo de Pago no mayor de 30 días.	Fórmula		Subdirector Económico	30 días máx.	30 días máx.	≤ 30 días	>30 días y <60 días	> 60 días