

## **PARTE QUINTA- EL CUADRO DE MANDO EN LA EMPRESA**

**1.- Introducción.-** El cuadro de mando responde a la necesidad de la dirección de tener una información puntual de la marcha del negocio. La empresa debe seleccionar una serie de indicadores clave que, analizados con la periodicidad que se establezca, informen a la dirección de si se están cumpliendo los objetivos o no, y en qué medida.

En un entorno empresarial como el actual, con altos índices de competencia entre las empresas, la adecuada información recibida puntualmente es la clave para una toma de decisiones correcta y la adecuación de la marcha del negocio a las necesidades que el entorno exige. A esta necesidad responde precisamente el cuadro de mando.

**2.- Contenido.-** Esta información no se debe limitar al ámbito financiero a la manera tradicional, ya que se exige a las organizaciones nuevas capacidades para tener éxito. La habilidad de la empresa para gestionar sus activos intangibles o invisibles es tan importante o más como la capacidad para gestionar los activos tangibles. Sólo gestionando correctamente los primeros la empresa es capaz de desarrollar relaciones satisfactorias con los clientes, de manera que los fidelice, introducir nuevos productos o servicios que satisfagan mejor las necesidades de los clientes, potenciar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua de los procesos y aplicar adecuadamente las tecnologías de la información.

Por ello es necesario extender los indicadores clave a las cuatro áreas en las que debe operar el control de gestión: área financiera, área de los clientes, área de los procesos internos y área de los clientes internos o personal para medir la capacidad de formación de los empleados y de crecimiento de la empresa.

Es necesaria la información financiera, ya que mide la capacidad de la empresa de generar rendimientos y resumir las consecuencias económicas de su actuación. Los indicadores clave en esta área pueden indicar la rentabilidad, el crecimiento en ventas, el crecimiento en valor añadido, etc. Los ratios estudiados en el área económico financiera pueden ser perfectamente indicativos de la marcha de la empresa desde esta perspectiva.

Es necesaria la perspectiva del cliente para identificar el mercado y los segmentos en los que se ha de competir y conocer las necesidades que nuestro producto debe satisfacer. Los indicadores más importantes pueden estar relacionados con los niveles de satisfacción de los clientes, índice de fidelización, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad por cliente, y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

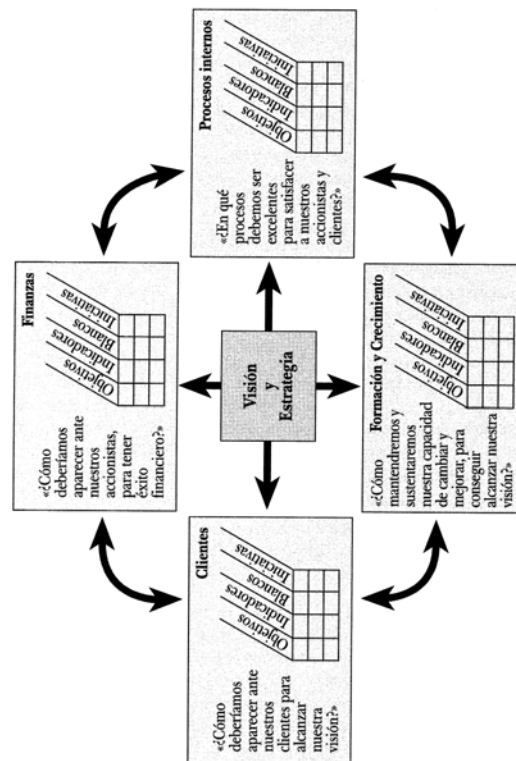
Es igualmente la perspectiva de los procesos internos para identificar áreas críticas y en definitiva mejorar el proceso productivo. Indicadores claves pueden ser los referidos a los ratios estudiados de eficacia operativa, ratios relacionados con la calidad de los procesos,

índice de defectos, de devoluciones, ratios relacionados con la capacidad innovadora de la empresa, inversiones en investigación y desarrollo y sus resultados, etc.

Y finalmente el área de personal y la correspondiente medida de su formación y capacidad de crecimiento de la empresa, que viene dada por tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Los indicadores sobre el personal pueden estar relacionados con el nivel de satisfacción de los empleados, nivel de retención de los mismos, niveles de absentismo, niveles de entrenamiento y habilidades (capital cultural). Los indicadores de los sistemas pueden estar relacionados con la capacidad de los mismos para generar información en tiempo real y fiable sobre aspectos financieros, de clientes y de procesos. Los indicadores relacionados con los procesos pueden examinar la coherencia entre incentivos de personal y resultados, tasas de mejora, etc.

**3.- El cuadro de mando integral.-** Se conoce con esta denominación al sistema de información que no solamente contempla los indicadores clave indicados anteriormente, sino que además los integra en la estrategia de la empresa, de manera que los indicadores anteriores proporcionan una visión estratégica de la misma. “Los indicadores y medidas que se encuentran en un cuadro de mando integral deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas que son a la vez consistentes y se refuerzan entre sí” (Kaplan y Norton. The balanced scorecard. Gestión 2.000).

El cuadro 1 que se incorpora a continuación refleja de forma gráfica el contenido a que debe responder el cuadro de mando integral.



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard business review (enero-febrero 1.996)

**4.- La vinculación de los indicadores con la estrategia.-** Siguiendo a Kaplan y Norton existen tres principios que permiten que los indicadores estén relacionados con la estrategia:

- Las relaciones causa efecto.
- Los inductores de la actuación.
- La vinculación con las finanzas.

En definitiva una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa efecto (si formamos a los empleados de ventas, venderán más y en consecuencia los resultados serán mejores).

El cuadro 2 muestra cómo se pueden relacionar ciertos indicadores con su expresión causa efecto.

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
	(Indicadores de efecto)	(Indicadores causa)
<b>Financieros</b> F1 – Mejorar los rendimientos F2 – Ampliar la diversidad de los ingresos F3 – Reducir la estructura de coste	Rendimiento sobre la inversión Crecimiento de los ingresos Cambio del coste del servicio de depósitos	Variedad de ingresos
<b>Clientes</b> C1 – Aumentar la satisfacción del cliente con nuestros productos y nuestra gente C2 – Aumentar la satisfacción posventa	Cuota de segmento Retención de los clientes	Profundidad de la relación Encuesta de satisfacción
<b>Interno</b> I1 – Comprender a nuestros clientes I2 – Crear productos innovadores I3 – Productos de venta cruzada I4 – Pasar los clientes a canales rentables I5 – Reducir al mínimo los problemas operativos I6 – Un servicio sensible	Ingresos procedentes de los nuevos productos Ratio de venta cruzada Cambio de la combinación de canales Tasa de errores del servicio Tiempo de cumplimentación de una solicitud	Ciclo de desarrollo del producto Horas dedicadas a los clientes
<b>Formación</b> L1 – Desarrollar las habilidades estratégicas L2 – Proporcionar información estratégica L3 – Alinear los objetivos personales	Satisfacción del empleado Ingresos por empleado	Ratio de cobertura del trabajo estratégico Información estratégica Ratio de disponibilidad Alineación de metas personales (%)

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. El cuadro de mando integral. Gestión 2.000.

Los inductores de actuación reflejan indicadores que incitan a realizar acciones específicas. El cuadro 3 muestra un ejemplo de ello.

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
	Resultados centrales (de defecto)	Inductores de la actuación (causa)
<b>Financieros</b> F1 - Satisfacer las expectativas de los accionistas F2 - Mejorar la actuación de las operaciones F3 - Conseguir un crecimiento rentable F4 - Reducir el riesgo de los accionistas	Rendimientos sobre el capital  Ratio combinado  Variedad de negocios Pérdidas catastróficas	
<b>Clientes</b> C1- Mejorar la actuación de la agencia  C2 - Satisfacer las metas de los asegurados	Adquisición/retención (frente a lo previsto) Adquisición/retención (por segmento)	Actuación de la agencia (frente a lo previsto) Encuesta de satisfacción de los asegurados
<b>Internos</b> I1 - Desarrollar los mercados seleccionados I2 - Suscribir pólizas de forma rentable I3 - Alinear las reclamaciones con los negocios I4 - Mejorar la productividad	Variedad de negocios (por segmento) Ratio de pérdidas Frecuencia de las reclamaciones Gravedad de las reclamaciones Ratio de gastos	Desarrollo de los negocios (frente a lo previsto)  Suscribir la auditoría de calidad  Auditoría de calidad de las reclamaciones Gastos indirectos
<b>Formación</b> L1 - Elevar las competencias del personal L2 - Acceder a información estratégica	Productividad del personal	Desarrollo del personal (frente a lo previsto) Disponibilidad de I/T estratégicas (frente a lo previsto)

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. El cuadro de mando integral. Gestión 2.000.

Finalmente los resultados financieros terminan siendo el reflejo de toda actuación tendente a mejorar en la empresa, de ahí que sea imprescindible medir dichas mejoras en términos financieros.

**5.- Una propuesta de cuadro de mando financiero para el hotel.-** Al margen de los aspectos teóricos anteriormente tratados, se propone a continuación lo que podría ser un cuadro de mando económico de un hotel referido a la operación, excluyendo expresamente los aspectos relacionados con las finanzas estructurales, que son más responsabilidad del consejo de administración. En cierto modo la información obtenida según el modelo propuesto sería de gran utilidad para la dirección operativa (director del hotel y sus jefes de departamento). Combinada con el informe del yield proporciona una visión rápida y amplia de la operación. El objetivo de dicho cuadro de mando es informar **diariamente** a la dirección de los resultados de las operaciones del día anterior y de este modo tener el mejor control de la empresa.

El modelo propuesto hace una gran incidencia en las ventas generadas, indicando al mismo tiempo niveles de actividad para los departamentos de alojamiento y alimentación y bebidas, que juntos generan más del 95% de la producción del hotel. La razón de ello es que la incidencia de las ventas en la cuenta de resultados es directa, (especialmente las ventas de alojamiento, que no generan costes de venta y los costes del departamento son casi fijos). La referencia a la climatología es debida a que determinados puntos de venta generan más o menos resultados en función del tiempo reinante (bar piscina y otros) y la referencia al día de la semana es igualmente útil debido a que principalmente los fines de semana se pueden generar más ventas en los bares o discoteca del establecimiento. Igualmente ocurriría para determinados días muy señalados (navidad u otros).

Por ello dichas ventas se comparan además con las generadas el mismo día del año anterior y con las presupuestadas, y además se recogen los datos acumulados de las mismas, de modo que se puede apreciar de manera inmediata y diaria, no sólo si se ha cumplido el objetivo establecido en el día analizado, sino si se van cumpliendo los objetivos del ejercicio fiscal en que se está operando.

Al margen de las ventas se hace referencia a los costes de venta o consumos. Ya se ha explicado en la parte tercera cómo calcular diariamente dichos consumos, bien relacionándolos con las ventas vía fichas de producción o bien mediante el llamado parte de consumos.

La cuestión más complicada está en calcular costes de operación diarios, sin embargo ha de tenerse en cuenta que el coste más importante es el del personal, y éste sí puede ser calculado casi con exactitud, pues se conoce el número de personas trabajando y su categoría profesional y coste laboral.

Otros costes importantes, como el de energía o agua, se calculan diariamente mediante lectura de contadores, que por otra parte es imprescindible para ejercer un control diario del gasto, tal como se indicó en el capítulo oportuno. Así su cálculo puede resultar prácticamente exacto.

Para el resto de los costes su cálculo es aproximado, pero si el hotel tiene un sistema contable fiable y extenso, con suficientes estadísticas, y si por otra parte se llevan a menudo análisis exhaustivos de los resultados, no son difíciles de prever.

En todo caso a final de mes será necesario modificar los resultados con las desviaciones producidas. Se puede llevar un documento similar con los acumulados del mes, por simple adición, corrigiendo el del último día con las desviaciones.

Se incorporan datos del balance de situación relacionados con las finanzas operacionales, que son las que dependen de la dirección del hotel.

Sólo los hoteles que dispongan de una buena organización administrativa y de control están capacitados para llevar a cabo este documento, pero sus resultados merecen la pena el esfuerzo.

# HOTEL VACACIONAL

## Anexo nº. 1 (anverso)

### Informe de operaciones del día \_\_\_\_\_

Departamentos	Ventas Netas	Costes de Venta	Costes de Personal	Otros Costes	Beneficio o (pérdida)	Detalle de otros costes
Alojamiento	_____	_____	_____	_____	_____	Artículos de ctes _____ Material limpieza _____ Lavandería _____ Mat. Reposición _____ Papelería _____ Varios _____ Total Alojamiento _____
Salas de confer.	_____	_____	_____	_____	_____	
Total Alojamiento	_____	_____	_____	_____	_____	
Restaurante Grill	_____	_____	_____	_____	_____	Artículos de ctes _____ Lavandería _____ Mat. Reposición _____ Cartas y menús _____ Música y entret. _____ Invitaciones _____ Varios _____ Total Alim. y Beb. _____
Restaurante Menú	_____	_____	_____	_____	_____	
Serv. Habitaciones	_____	_____	_____	_____	_____	
Cafetería	_____	_____	_____	_____	_____	
Bar Piscina	_____	_____	_____	_____	_____	Papel. e imp. _____ Mant. de equipos _____ Teléfonos _____ Varios _____ Total administrac. _____
Bar Salón	_____	_____	_____	_____	_____	
Total Comidas	_____	_____	_____	_____	_____	
Restaurante Grill	_____	_____	_____	_____	_____	Agua _____ Electricidad _____ Gas _____ Fuel _____ Total agua y energ. _____
Restaurante Menú	_____	_____	_____	_____	_____	
Serv. Habitaciones	_____	_____	_____	_____	_____	
Cafetería	_____	_____	_____	_____	_____	
Bar Piscina	_____	_____	_____	_____	_____	Mat. Fontanería _____ Mat. Eléctrico _____ Mat. Albañilería _____ Mant. Piscina _____ Mant. Jardines _____ Varios _____ Total Rep. Y Mant. _____
Bar Salón	_____	_____	_____	_____	_____	
Total Bebidas	_____	_____	_____	_____	_____	
Total Alim. y Bebidas	_____	_____	_____	_____	_____	
Teléfonos	_____	_____	_____	_____	_____	Publicidad _____ Invitac. y atenc. _____ Viajes y varios _____ Total marketing _____
Lavandería	_____	_____	_____	_____	_____	
Cambios de divisas	_____	_____	_____	_____	_____	
Cajas fuertes	_____	_____	_____	_____	_____	
Aparcamiento	_____	_____	_____	_____	_____	
Máquinas de venta	_____	_____	_____	_____	_____	
Otras ventas	_____	_____	_____	_____	_____	
Total Depts. Menores	_____	_____	_____	_____	_____	
Total departamental	_____	_____	_____	_____	_____	
Administración	_____	_____	_____	_____	_____	
Agua y energía	_____	_____	_____	_____	_____	
Mantenimiento	_____	_____	_____	_____	_____	
Publicidad y Promoción	_____	_____	_____	_____	_____	
Total Costes Indistrib.	_____	_____	_____	_____	_____	
Totales y G. O. P.	_____	_____	_____	_____	_____	

Ocupaciones	Día	Mes	Cubiertos	Día	Mes	Personal
Habitaciones	_____	_____	Pensión	_____	_____	Recepc. y Cons. _____
Clientes	_____	_____	Rte. Menú	_____	_____	Pisos y limpieza _____
Clientes por habitación	_____	_____	Rte. Grill	_____	_____	Lavand. y Lenc. _____
% de ocupación	_____	_____	Total	_____	_____	Compras y almac. _____
Precio medio habitación	_____	_____	P.M.cubto.	_____	_____	Resttes. y bares _____
Yield alojamiento	_____	_____				Cocina _____
						Direc. Adm. y Pers _____
						Rep. y Mantto. _____
						Mark. Ventas y RP _____
						Total _____

1

Fuente: Elaboración propia

# HOTEL VACACIONAL

Anexo nº. 1 (reverso)

## Detalle de las ventas del día

Departamentos	En el día				Acumulados mes			
	Hoy	Año Anterior	Presupto.	Venta por Cliente	Hoy	Año Anterior	Presupto.	Venta por Cliente
Alojamiento								
Salas de confer.								
Total Alojamiento								
Restaurante Grill								
Restaurante Menú								
Serv. Habitaciones								
Cafetería								
Bar Piscina								
Bar Salón								
Total Comidas								
Restaurante Grill								
Restaurante Menú								
Serv. Habitaciones								
Cafetería								
Bar Piscina								
Bar Salón								
Total Bebidas								
Total Alim. y Bebidas								
Teléfonos								
Lavandería								
Cambios de divisas								
Cajis fuertes								
Aparcamiento								
Máquinas de venta								
Otros depts.								
Total Depts. Menores								
Total ventas								

Día de la semana \_\_\_\_\_

Climatología \_\_\_\_\_

Existencias		Tesorería		Clientes	
Saldo día anterior	_____	Saldo anterior	_____	Saldo anterior	_____
Compras de hoy	_____	Cobros hoy	_____	Producción hoy	_____
Consumos de hoy	_____	Pagos hoy	_____	Cobros hoy	_____
Existencias finales	_____	Saldo final	_____	Saldo final	_____
Proveedores		Póliza de crédito			
Saldo anterior	_____	Saldo anterior	_____		
Compras del día	_____	Ingresos del día	_____		
Pagos del día	_____	Pagos del día	_____		
Saldo final	_____	Saldo final	_____		

Control de gestión y presupuestos en la industria hotelera

Fuente: Elaboración propia