DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD Y PLANIFICACION ESTRATÉGICA A UNA EMPRESA DE SERVICIO, DEDICADA AL HOSPEDAJE, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Katty Susana Peralta Cedeño [1], Mayra Paola Lindao Chilan [2], Dalton Noboa [3]
Estudiantes de Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión Especialidad Calidad de Procesos [1] [2], Ingeniero en Estadística Informática [3]
Instituto de Ciencias Matemáticas [1], [2] [3]
Escuela Superior Politécnica del Litoral [1], [2] [3]
Campus Gustavo Galindo, Km. 30.5 vía Perimetral, Apartado 09-01-5863, Guayaquil-Ecuador
katsuper@espol.edu.ec [1], plindao@espol.edu.ec [2], dnoboa@espol.edu.ec [3]

Resumen

En el presente proyecto se implementará un Sistema de Gestión basado en la Metodología del Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica a una empresa de servicio de hospedaje, ubicado al norte de la ciudad, en el año 2009.

El proyecto consta de tres capítulos fundamentales con el fin de que la empresa pueda cumplir con sus objetivos, a través de indicadores que ayuden a medir y mejorar la situación de la misma. En el primer capítulo trataremos sobre la Metodología del Balanced Scorecard y algunas definiciones importantes que se utilizarán para el desarrollo del proyecto. En el segundo capítulo se hablara sobre la descripción de la empresa y otros puntos importante. Y el tercer capítulo que comprende el desarrollo del estudio de investigación, determinaremos los indicadores de gestión y su implementación al sistema.

Palabras Claves: *Metodología del Balanced Scorecard*

Abstract

This project will implement a management system based on Balanced Scorecard and strategic planning methodology to a service hosting company, located at north of the city, in the year 2009.

The project consists of three fundamental chapters so the company can achieve its goals through indicators that help to measure and improve the situation. In the first chapter we will concern about Balanced Scorecard methodology and some important definitions to be used for the development of the project. Second chapter spoke about important description of the company and other points. The third chapter, which includes development of research, study and determine indicators for management and deployment system.

Key words: *Balanced Scorecard Methodology*

1. Introducción

El presente proyecto está basado en la Metodología del Balanced Scorecard, que es una herramienta necesaria que hoy en día las empresas lo están implementando, por la ayuda que esta brinda para el logro de los objetivos en términos de su visión y estrategia, por lo que surge como una instrumento para comunicar a toda la organización, la visión de la compañía y de esta manera lograr que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas las cuales es posible ir controlando.

1.1 Teoría del Balanced Scorecard y Planificación Estratégica

El Balanced Scorecard sirve para relacionar la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos que miden el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento (conocimiento y aprendizaje).

La planificación estratégica es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y de los recursos disponibles.

1.2 Elementos de un BSC

- **Indicadores**

Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico. Por ello se habla de Key Performance Indicators o KPI. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.

- **Semáforo**

Gráfico que representa el nivel de desempeño logrado por un indicador, a través del uso de una colorimetría que facilite la toma de decisiones intuitiva

1.3 Data Warehouse

Es una base de datos específicamente estructurada para consultas y análisis. Habitualmente contiene datos que representan la historia de la empresa u organización y está vinculada a bases de datos operacionales. La ventaja principal de este tipo de bases de datos radica en las estructuras en las que se almacena la información (modelos de tablas en estrella, en copo de nieve, cubos relacionales... etc.).

1.4 Datamart

Hoy en día los indicadores de gestión juegan un papel muy importante en la gestión de las empresas para alcanzar sus objetivos de acuerdo a la visión de cada organización. Su importancia radica en que:

- Permite medir cambios en la situación actual o situación futura de la organización a través del tiempo mediante proyecciones con indicadores a largo plazo.
- Facilitan observar de cerca los resultados de iniciativas o acciones tomadas con las mediciones a corto plazo.

1.5 Esquema Copo de nieve

Su estructura es más compleja, por lo que algunas de las dimensiones se implementan con más de una tabla de datos. La finalidad es normalizar las tablas y así reducir el espacio de almacenamiento al eliminar la redundancia de datos; pero tiene la contrapartida de generar peores rendimientos al tener que crear más tablas de dimensiones y más relaciones entre las tablas (JOINS) lo que tiene un impacto directo sobre el rendimiento.

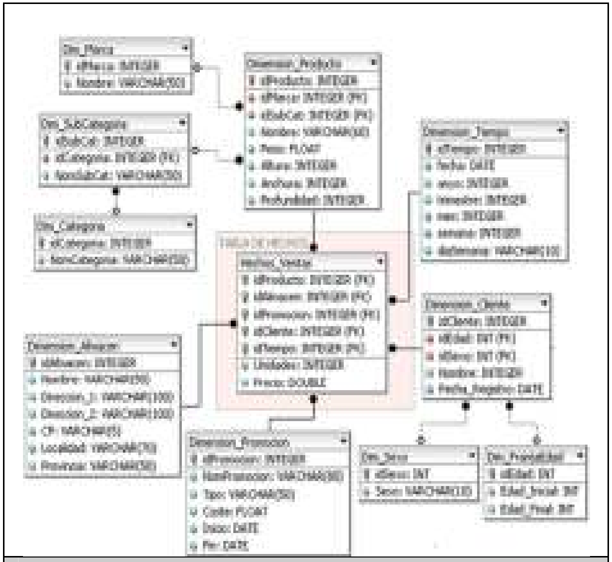


Gráfico 1. Modelo de Copo de Nieve

1.6 Dasboard

Es un software que permite ver toda la información que se tiene almacenada en forma rápida y concisa. Este sistema ofrece a los grandes directivos saber toda clase de información sobre la empresa.

2. Historia de la empresa

UTRECH S.A. es una empresa cuya actividad es prestar servicio de hospedaje y otros servicios como:

bar, restaurant-cafetería, alquiler de salones de eventos desde el año 2002.

Sus accionistas son una familia conformada por cinco miembros, de los cuales el 60% corresponde al jefe de la familia, el 25% a la esposa y el 5% que aporta cada hijo y cuenta con 33 empleados, 80 proveedores y aproximadamente 40 clientes fijos.

Está categorizado como un hotel 4 estrellas que consta de 35 habitaciones, enfocados a clientes de clase media – alta, empresas con las que se mantienen créditos corporativos y extranjeros.

El servicio de hospedaje que se brindan son los siguientes: servicio de garaje, servicio a huéspedes, servicio de habitación, servicio de lavandería, servicio de restaurant y cafetería, servicio de bar.

El hotel cuenta con 4 habitaciones sencillas, 13 habitaciones dobles, 1 habitación triple, 11 habitaciones matrimoniales, 6 habitaciones suites.Se manejan cuatro tipos de tarifas:

- Tarifa normal (Personas particulares y en general)
- Tarifa corporativa (Empresas que mantienen crédito con el hotel)
- Tarifa contraloría (Empresas del sector público y especial)
- Tarifa de grupo (Tafira especial por persona)
- Las tarifas incluyen impuestos y desayuno buffet de cortesía

2.1 Misión

Ser una empresa conformada por personas eficientes y productivas, encargadas de vender y comercializar servicios con calidad y precios competitivos, con el fin de mantener a nuestros clientes, accionistas y empleados satisfechos.

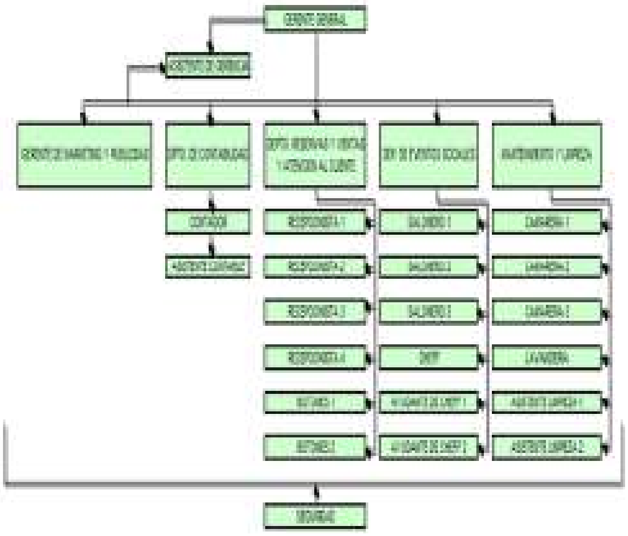
2.2 Visión

Poder llegar al cliente, atendiendo sus necesidades inmediatamente y que estos nos prefieran y nos recomienden.

Producir rentabilidad y liquidez en cada periodo contable.

Abastecer la demanda de clientes y convertirnos en el hotel preferido por ejecutivos, extranjeros y nacionales.

2.3 Organigrama Organizacional



3. Análisis FODA

El análisis FODA ayuda a dar una mejor visión sobre la situación actual de UTRECH S.A. (Hotel Gold Center), además esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos del hotel, ya que tiene el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias, estableciendo un análisis participativo de las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas del medio externo del hotel.

Fortalezas
- Control de calidad en alimentos y bebidas
- Variedad de servicios
- Respuesta pronta a necesidades de clientes
- Promociones especiales

Oportunidades
- Preferencias de clientes
- Turistas y ejecutivos que ingresan a la ciudad
- Excelente ubicación alrededor de áreas comerciales
- Cómodas habitaciones

Debilidades
- Ausencia de equipos de comunicaciones
- Administración desorganizada
- Excesivo recargo de funciones
- Falta de publicidad

Amenazas
- Clientes exigen calidad y mejores precios
- Alta demanda de competidores en el mercado
- Pocos recursos tecnológicos
- Oferta de precios por parte de los competidores
- Ausencia de autoridad y responsabilidad

4. Modelo Punto

Para poder realizar este modelo nos basamos en la información que nos proporcionaron la alta gerencia del Hotel Gold Center, así como también los empleados que se encuentras directamente relacionado con el negocio.

De esta manera pudimos darnos cuenta que existen ciertas debilidades en los departamentos de Ventas y Atención al cliente, por lo que decidimos enfocarnos en estas dos áreas, hallando las falencias y buscando las posibles soluciones a las mismas.

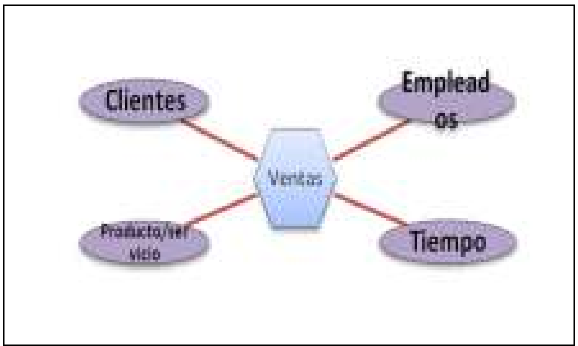


Gráfico 3. Modelo Punto del Gold Center Hotel

4.1 Modelo Datamart

La Datamart que nosotros planteamos en el hotel está basada a los requerimientos que se necesitan en los departamentos de Ventas y Atención al cliente.

Para crear la Datamart de la empresa, primeramente tuvimos que crear la base de dato operativa de la misma, ya que de ésta se obtiene las tablas auxiliares que proveen información que se requiere en la Datamart.

El modelo de la Datamart que nosotros elegimos para la realización de este proyecto es el modelo copo de nieve, a pesar de ser un modelo más extenso por requerir más tablas para su diseño, aun así proporciona información más detallada al momento de realizar las consultas.

Dentro de lo que corresponde a Ventas, nosotros realizamos seis tablas de Hechos como son: TH. Producto, TH. Habitación, TH. Llamadas, TH. Lavandería, TH. Clientes, TH Buena atención y servicio de calidad, por lo que deseamos saber el ingreso de estos servicios que ofrece el hotel a través de ellos.

- **Tabla de Hechos – Producto**

Esta tabla fue planteada para el análisis de las ventas en lo que corresponde a los productos del Mini bar, El Hecho Producto se encuentran enlazada con las dimensiones de: clientes, tiempo, producto, categoría.

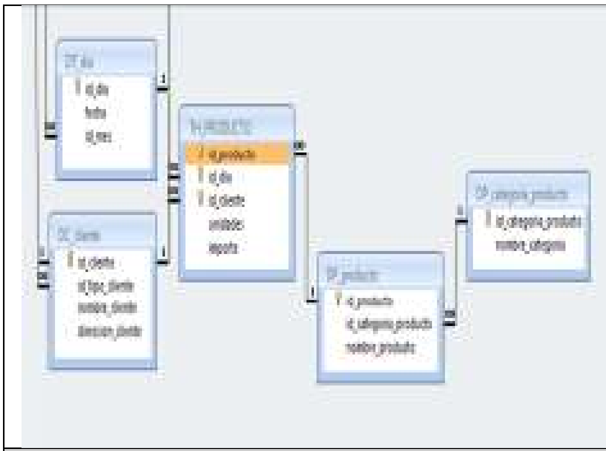


Gráfico 4. Tabla de Hechos Producto

La medida que se analiza en este hecho es el importe en ventas en los productos del mini-bar, cuyos datos se obtienen de las facturas proporcionadas desde la base operativa.

- **Tabla de Hechos – Habitación**

Esta tabla fue diseñada para el análisis de las ventas de habitaciones (sencilla, doble, triple, matrimonial, suit). Estas tablas se encuentran enlazada con las dimensiones de: clientes, tipo de cliente, tiempo, habitación, tipo de habitación.

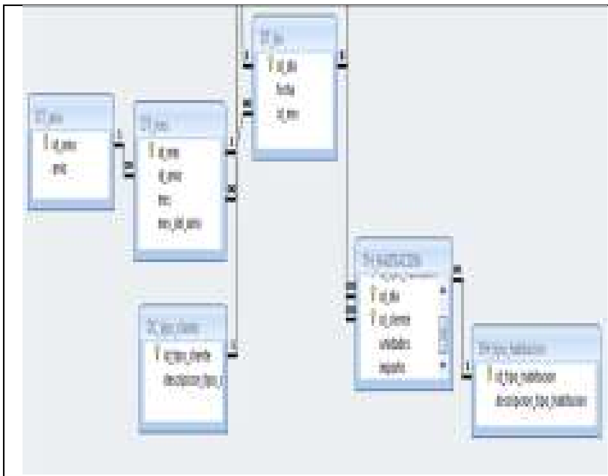


Gráfico 5. Tabla de Hechos - Habitación

La medida que se analiza en este hecho es el importe de las ventas de habitación (sencilla, doble, triple, matrimonial, suite), el cual se obtiene con los datos de las facturas proporcionadas desde la base operativa.

- **Tabla de Hechos – Llamadas**

De la misma forma, esta tabla fue diseñada para el análisis sobre el ingreso por llamadas. Estas tablas se encuentran enlazada con las dimensiones de: clientes, tiempo, llamadas.

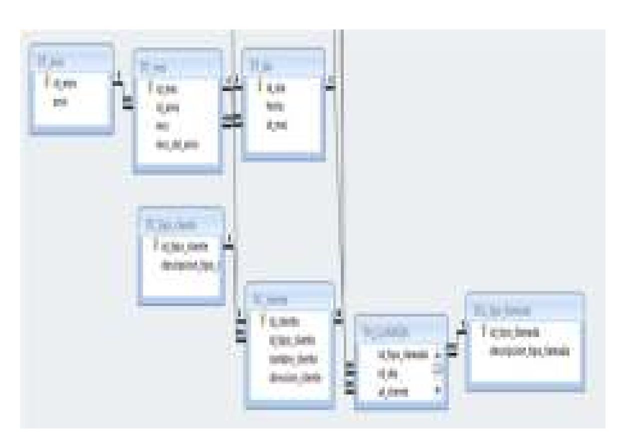


Gráfico 6. Tabla de Hechos - Llamadas

La medida que se analiza en este hecho es el importe en ventas de llamadas, el cual se obtiene con los datos de las facturas proporcionadas desde la base operativa.

- **Tabla de Hechos – Clientes**

Esta tabla fue diseñada para el análisis de los clientes en el hotel. Así mismo estas tablas se encuentran enlazada con las dimensiones de: clientes, tiempo, tipo de clientes, etc.

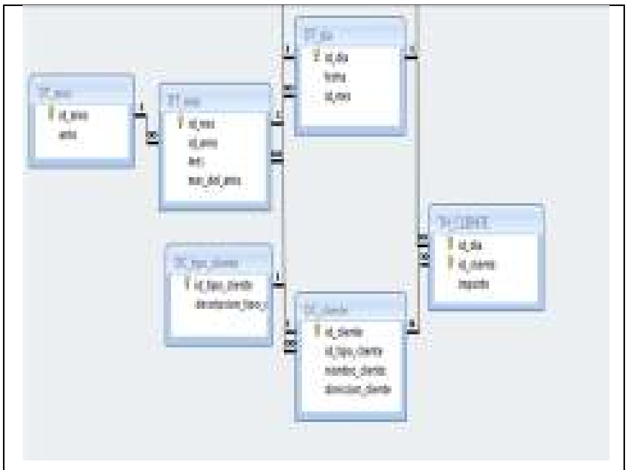


Gráfico 7. Tabla de Hechos - Clientes

La medida que se analiza en este hecho es el número de clientes nuevos que se registran en el hotel, la información la obtenemos de las facturas proporcionadas desde la base operativa.

- **Tabla de hechos – Buen atención y servicio de calidad**

Esta tabla fue diseñada para el análisis de la relación entre empleados y los clientes. Esta tabla se encuentran enlazada con las dimensiones de: clientes, tiempo, tipo de clientes, encuesta, respuesta – encuesta, etc.

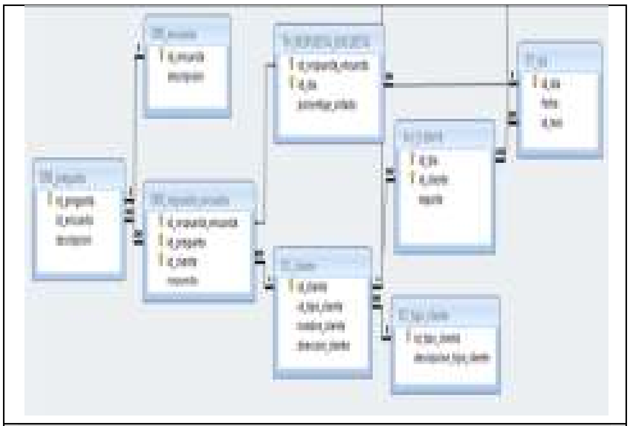


Gráfico 8. Tabla de Hechos – Calidad de atención y servicio

La medida que se analiza en este hecho es la atención al cliente y el servicio que se le da a los clientes, la información la obtenemos de la base operativa.

4.2 Modelo Dashboard

El diseño que nosotros utilizamos para nuestro proyecto, el cual está basado en los indicadores de gestión. Este diseño está creado para que su interpretación sea lo más clara posible por medio de gráficos y tablas dinámicas, que muestran de qué manera se puede mejorar en ese indicador.

A continuación mostraremos la misión, visión de la empresa así como también el mapa estratégico.

Gráfico 10. Presentación de los Objetivos Estratégicos del Gold Center Hotel

Al ingresar a la opción de Objetivos estratégicos podremos visualizar las perspectivas tanto financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, cada una con sus diferentes objetivos estratégicos, de la misma manera se muestran los diferentes indicadores con los que trabajaremos, que al acceder a ellos mostraran sus respectivas tablas dinámicas para el mejor entendimiento de estos indicadores.

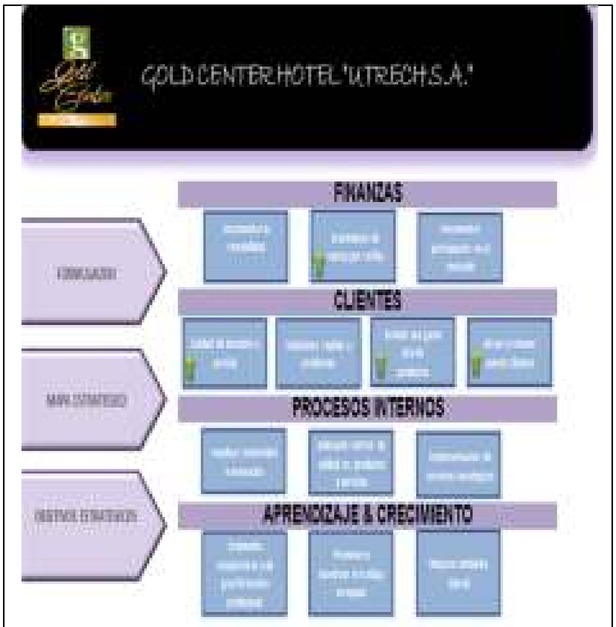


Gráfico 11. Presentación del Mapa Estratégico del Gold Center Hotel

En la siguiente ficha se mostrará el análisis de los indicadores por cada perspectiva.

Gráfico 12. Análisis del Indicador Calidad de Atención y servicio

Los clientes son la parte fundamental para el crecimiento de una empresa, puesto que si ellos no existiesen, no hubiera la razón de ser de una empresa, por lo tanto este software fue diseñado para que las necesidades del cliente sean atendidas en su totalidad. Por otra parte se ven involucrados los empleados que son las personas que están directamente relacionados con los clientes, a los que se les debe capacitar e incentivar para que ellos se sientan motivados y puedan realizar su trabajo eficientemente.

5. Conclusiones

- El hotel cuenta con ciertos números de clientes fijos, tanto de empresas como personas naturales, los cuales aportan mucho para generar ingresos relevantes, nuestros clientes son de diferentes ciudades tanto del país como extranjeros.

- Aprovechar todas las oportunidades y las fortalezas con las que cuenta el hotel para enfrentar antes las amenazas y debilidades que se presenten.

- Se elaboró la propuesta de valor para nuestros clientes en base a la satisfacción de cómo ellos se sentían luego de haber utilizado nuestras instalaciones.

- Realizar proyectos que ayuden en conjuntos a las necesidades y los requerimientos de los Stakeholders para que de esta manera el hotel pueda sobresalir antes la competencia de otras empresas.

- Hacer conocer la misión y a visión a toda la organización tanto a los altos directivos como a los empleados de nivel bajo para que de esta manera se puedan cumplir los objetivos de la empresa.

- Para cada una de las perspectivas existen objetivos definidos de acuerdo a las necesidades de la empresa y son medidos por medio de indicadores, los cuales ayudan a cumplir con la estrategia, misión y visión de la empresa.

6. Recomendaciones

- Contar con equipos de tecnología que ayuden en el buen desenvolvimiento del trabajo.

- Expandir la publicidad para que de esta manera podamos abarcar nuevos segmentos y con ellos nuevos clientes.

- Realizar un adecuado mantenimiento a todas las instalaciones que posee la empresa, y de ser posible cambiar equipos obsoletos que generan gastos por equipos nuevos.

- Ofrecer a los empleados capacitación constante y hacer que ellos se sientan motivados en sus labores y contribuyan en el crecimiento de la empresa.

- Implantar sistemas de información que mejoren el desempeño de las actividades y tareas de los empleados, disminuyendo tiempo y recursos, y lograr efectivizar los procesos.

- Dar seguimientos permanentes sobre los resultados de los indicadores que se plantearon en la empresa.

7. Bibliografía

- Metodología para la Gestión basada en el Balanced ScoreCard, Ing. Jaime Lozada.MBA, 2008.

- Material Seminario Graduación, IACG, Ing. Dalton Noboa, 2008.

- El Balanced Scorecard (BSC) y la Gerencia Estratégica, Ricardo Martínez Rivadeneira, de http://clochardmoribundo.files.wordpress.com/2007/12/bsc-presentacion.pdf

- Balanced Scorecard y Planeación Estratégica, Propiedad intelectual de Robert Kaplan y David Norton, de www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/

- Universidad Técnica Federico Santa María, Data Warehousing y Data Mining, 2005.

- Planificación Estratégica, G. Steiner, Editorial CECSA, 1998.
- Balanced Scorecard, Kaplan Robert y Norton David, Editorial Gestión, 2000.

- Enfoque del Balanced Scorecard, Ricardo Martínez Rivadeneira,1999, de www.kalidadea.org/kompartiendo/.../calidad/1.BSC%20y%20calidad.pdf