



BALANCED SCORECARD (BSC)

UNA PROPUESTA PARA LA INDUSTRIA HOTELERA.

1. Introducción BSC.

El concepto de BSC fue desarrollado a partir de 1992 por los doctores Robert S. Kaplan y David Norton. En 1996 se publica su libro "The Balanced Scorecard", dando paso a otros libros y artículos relacionados. Ambos crearon la Balanced Scorecard Collaborative Inc, organización destinada al desarrollo del concepto BSC.

El BSC es una metodología de gestión que permite dar cumplimiento a las estrategias del negocio mediante el establecimiento de indicadores de gestión. Es un modelo de administración empresarial que relaciona los objetivos de negocios entre sí y los determina a través de diversas métricas vinculadas a planes de acción concretos que orienten las iniciativas hasta el cumplimiento de las metas.

El BSC es una herramienta para el seguimiento de las decisiones estratégicas tomadas por la empresa, basada en indicadores previamente definidos, que son medidos y evaluados a lo largo del ejercicio del plan.

Los pilares del BSC se basan en la definición de la **Misión, Visión y Valores** de la empresa; y el establecimiento de los **Objetivos Estratégicos**.

La herramienta se sustenta en 4 perspectivas, que son:

- Perspectiva Financiera. Por lo general este rubro incluye el incremento de los ingresos, el aumento en las utilidades, la mejora en las operaciones y utilización de recursos y capital.
- Perspectiva del Cliente. Incluye el nivel de satisfacción del cliente, reputación online, mystery shopper, cantidad de quejas.
- Perspectiva de Procesos Internos. Considerar procesos de innovación, operativos y postventa
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Incluye procesos de capital humano, clima laboral e infraestructura.

Para cada perspectiva se definen indicadores con su peso, unidad de medición, meta, resultado y valor ponderado.



2. Nuestra propuesta de BSC para un hotel.

En este trabajo, estamos presentando una alternativa al modelo original para la aplicación de la herramienta BSC en un hotel.

a) Perspectivas. Adaptación del modelo.

- **Perspectiva Financiera.** – GOPPAR, costos, gastos, cuentas por cobrar y pagar, inventarios, auditoria contable, requisitos y obligaciones legales.
- **Perspectiva Cliente.** - Índice de reputación, satisfacción del cliente (encuestas), Mystery Shopper índice de quejas, auditoria operativa y/o calidad.
- **Perspectiva de Ventas.** – REVPAR, ADR, MPI, RGI, ARI, producción de segmentos directos y otros, cumplimiento de ventas y marketing.
- **Perspectiva de Staff y Liderazgo.** - GOP por colaborador, rotación de puestos (turnover), cultura, liderazgo, desarrollo del staff.

b) Ámbito de aplicación.

- Aplicar en cualquier nivel de la unidad de negocio. Hotel, agencia, Oficina Central y otros.
- Medir resultados a procesos / departamentos y especialidades

c) Cada perspectiva está representada por los siguientes conceptos:

- **Indicador.** - Es la expresión para medir el cumplimiento del objetivo.
- **Peso (weight).** - Es el valor específico que tiene ese indicador sobre la base de 10.
- **Descripción.** Del indicador y la meta.
- **Unidad de Medida (UM).** Los tipos de UM utilizados para evaluar el indicador, son: por ciento (%), pesos (\$) y puntos (score).

d) Para definir los indicadores, tener en cuenta:

- Que correspondan realmente al objetivo estratégico y que sean finales, no intermedios.
- A nivel de hotel, se recomienda un máximo de 5 indicadores por cada perspectiva.
- A nivel departamento y similar, un máximo de 10 indicadores (no están separados por perspectivas).



- e) Los indicadores se elaboran a partir de los documentos, plan estratégico, sus objetivos, el presupuesto y otros documentos rectores.
- f) El BSC debe evaluarse periódicamente según convenga a la organización, para ello debe disponer de las herramientas que lo permitan. Lo más común es mensual, semestral y anual.
- g) En esta propuesta se agrega un modelo para incentivar a los ejecutivos que obtengan buenos resultados en el BSC.
- h) Se deben establecer las reglas de operación para el ejercicio del bono como del incentivo relacionado con el mismo.

3. La herramienta de medición.

- a. La herramienta del BSC está hecha en Libro Excel (BSC Hotel Prueba). Adjuntamos dos ejemplos, uno con el corte cuatrimestral y otro con el corte semestral, listos para su uso. Las celdas con fórmulas están protegidas.
- b. La herramienta está estructurada en pestañas:
 - Instrucciones para el uso de la herramienta.
 - Cálculo del Bono.
 - Objetivos Hotel.
 - Indicadores.
 - Gerente General (representa al hotel).
 - Una pestaña por cada proceso / departamento / área / especialidad.
- c.- Los objetivos del BSC establecen el objetivo meta de cada indicador.

En el Libro Excel **BSC Hotel Prueba solo manipular** las siguientes celdas:

- El valor de las celdas de las columnas **Valor Real** y **Valor Meta** con fondo amarillo
- En la tabla **CALCULO DEL BONO SEMESTRAL O ANUAL**, celda **Bono a pagar** con fondo amarillo-



4. Descripción del bono de incentivo.

- a. La base del bono semestral es 1 salario mensual del puesto. Al cierre de año, si cumple el mismo, es otro salario. En resumen, el bono base total del año es hasta 3 salarios mensuales del puesto.
- b. La base del bono cuatrimestral es del 0.75 del salario mensual del puesto. Al cierre del año, si cumple el mismo, es otro 0.75. En resumen, el bono base total del año es hasta 3 salarios mensuales del puesto.
- c. Criterios de pago del bono
 - Evaluación menor a 85% de cumplimiento no paga bono.
 - Del 85% al 120% se paga proporcional al cumplimiento, es decir, se puede pagar hasta un 120% del bono.
 - A partir del 120% de sobrecumplimiento no hay incremento del bono

En los archivos excel hay más detalees sobre la operaroria de la herramienta.

[Ver BSC Hotel formato mes/semestre/año](#) - [Ver BSC Hotel formato cuatrimestre/año](#)

Este contenido es colaboración de [HotelProce.com](#)

Si deseas colaborar con nuestro sitio o tienes preguntas, dudas o comentarios, escríbenos a contacto@hotelproce.com. Te estamos esperando