



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados
FCE · UNC



Universidad
Nacional
de Córdoba

Maestría en Dirección de Negocios

Seminario de Trabajo Final

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE UN
COMPLEJO TURÍSTICO**

Autor

Ab. Bustos, Juan Noé

Córdoba, 27 de febrero de 2023



CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE UN COMPLEJO TURÍSTICO por Juan Noé Bustos se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

Agradezco, principalmente, a las personas de mi entorno más íntimo: a mis viejos por haberme insistido en que afronte este desafío y a mi novia que, con mucho amor y paciencia, me ayuda y acompaña en todo.

A la Universidad Nacional de Córdoba por haber propiciado el espacio y, sobre todo, las personas para que esta sea una experiencia enormemente fructífera.

1 ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	Índice de Contenidos	3
1.1	Índice de Tablas	4
1.2	Índice de Ilustraciones.....	5
2	Capítulo: Presentación.....	6
2.1	Introducción.....	6
2.2	Contexto General	6
2.3	Problema.....	9
2.4	Objetivos	10
2.4.1	Objetivo General.....	10
2.4.2	Objetivos Específicos	10
2.5	Alcance	10
2.6	Ejes Temáticos.....	11
2.6.1	Cuadro de Mando Integral	11
2.6.2	Marketing de Servicios	11
2.6.3	Administración Estratégica y Política de Negocios	11
3	Capítulo: Marco Conceptual	13
3.1	Marketing de Servicios	13
3.2	Administración Estratégica	20
3.2.1	La Misión	21
3.2.2	Los Objetivos	21
3.2.3	La Estrategia.....	22
3.3	Cuadro de Mando Integral.....	22
3.3.1	El Mapa Estratégico.....	24
3.3.2	Las Perspectivas	25

3.3.3	Retroalimentación Estratégica	26
4	Capítulo: Metodología.....	29
5	Capítulo: Proyecto	31
5.1	Relevamiento de campo.....	31
5.1.1	Sol de Verano	31
5.1.2	Hallazgos iniciales	39
5.2	Enfoque Estratégico	46
5.2.1	Misión	46
5.2.2	Visión.....	46
5.2.3	Objetivos.....	46
5.2.4	Estrategia.....	46
5.3	Mapa Estratégico	47
5.3.1	Representación Gráfica	49
5.4	Indicadores de Desempeño Clave	50
5.4.1	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	50
5.4.2	Perspectiva de Procesos Internos	53
5.4.3	Perspectiva Del Cliente	56
5.4.4	Perspectiva Financiera	60
5.5	Cuadro de Mando Integral.....	62
5.5.1	Impacto de las Iniciativas en los Objetivos Estratégicos.....	64
6	Capítulo: Conclusiones.....	65
7	Capítulo: Bibliografía.....	67

1.1 ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Cuadro de Mando Integral.....	63
Tabla 2:	Objetivos vs. Iniciativas	64

1.2 ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Análisis Foda.....	33
Ilustración 2: Canvas.....	38
Ilustración 3: Ocupación histórica por temporada	40
Ilustración 4: Estadía promedio por temporada	42
Ilustración 5: Puntaje en plataformas virtuales	43
Ilustración 6: Evolución histórica reseñas online	45
Ilustración 7: Mapa Estratégico	49

2 CAPÍTULO: PRESENTACIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como meta la confección y elaboración de una herramienta que, basada en los conceptos aportados, principalmente, por la teoría tanto de la Gestión del Desempeño como del Marketing de Servicios, permita saber si las acciones llevadas a cabo por la gerencia del complejo turístico de apartamentos “Sol de Verano” se encuentran correctamente alineadas a su estrategia y si existe una correlación entre ambas cuestiones.

Con todo lo mencionado en vista, se pondrá en marcha la ejecución de la medición de las actividades, para generar información que permita conocer si, como se dijo, se encuentran en línea con la estrategia de la compañía.

2.2 CONTEXTO GENERAL

Para tener una somera noción del entorno que afecta al negocio sobre el cual va a versar el presente trabajo, debemos decir que Sol de Verano es un complejo turístico de 14 departamentos y 4 locales comerciales, que se encuentra emplazado en la ciudad de Las Grutas, un balneario de la provincia de Río Negro, ubicado sobre las costas del Mar Argentino que da al Océano Atlántico. Se encuentra conformado, en su estructura edilicia -lo que también tiene implicancia en las prestaciones que ofrece- además de los mencionados departamentos, por espacios comunes aprovechables para distintas funciones: terraza con pileta, solárium y dos sectores de asadores con mesas y sillas. Por otra parte, también es relevante mencionar la inmejorable ubicación que tiene el mencionado emprendimiento, encontrándose entre las dos bajadas a la playa de mayor importancia en la localidad, y sobre la avenida principal del balneario.

Para realizar un repaso rápido por la historia del complejo, debemos decir que es un negocio turístico familiar, que funciona desde el año 2003. Si bien cuenta en su estructura edilicia con, como se dijo, departamentos para el alquiler temporario durante la época estival, meses en donde se verifica la temporada alta

de Las Grutas, también cuenta con cuatro locales comerciales aptos para su ocupación y explotación de diversos rubros (gastronomía en general, autoservicios, etc.). Cabe formular la aclaración de que el presente trabajo tiene como objetivo la diagramación de una herramienta para la mejora del desempeño de los departamentos aptos para alquiler de verano y no tendrá un análisis respecto de los locales para alquiler comercial. Ambas son unidades de negocio distintas, con implicancias diversas y no es el objeto de la presente elaboración abarcar las dos partes que conforman el complejo Sol de Verano.

Como decíamos, el complejo cuenta con departamentos de diversa tipología, todos orientados principalmente a grupos familiares. Poseen equipamiento completo y se encuentran preparados para que, quienes los habiten, puedan tener una estadía con los elementos y comodidades que encuentran en sus viviendas permanente, y más.

Así, el complejo cuenta con lofts (monoambientes de categoría) y departamentos de dos ambientes para alojar grupos de personas que van desde los 2 hasta los 5 individuos.

Por su parte, y pasando un poco a la localidad donde el complejo se encuentra, debemos decir que Las Grutas es una ciudad con un crecimiento permanente que se verifica año a año, efectivizando un desarrollo inmobiliario que la posiciona como uno de los destinos más buscados para el turismo argentino en general, y en particular dentro de la época estival.

De hecho, en los últimos años y por diversas razones -las que entraremos en un momento a detallar-, ha tenido lugar un aumento importante en la cantidad de turistas que han tomado la decisión de tomar sus vacaciones en este lugar.

Por un lado, las políticas macroeconómicas llevadas adelante por el Gobierno Nacional han influido de manera tal que la gente ha tendido a inclinarse por destinos nacionales, sobre todo por la gran restricción al acceso a divisa extranjera, más precisamente al dólar. De esta manera, una gran porción de la población, tal vez sin mayor posibilidad de elección por la limitación mencionada, se ha volcado a practicar el turismo dentro de las fronteras de Argentina (en lugar de visitar países vecinos que fueron destino durante mucho tiempo como Brasil, Uruguay y Chile). Si bien no es el objetivo de este trabajo hacer una valoración de las decisiones tomadas por la política nacional que, irremediablemente, afectan al día a día de los habitantes del país, no podemos dejar de mencionar que, de

manera indirecta, esto ha afectado a Las Grutas en general y a Sol de Verano de manera particular.

Otra de las cuestiones que podemos mencionar como factor que ha contribuido al buen desempeño y desarrollo de Las Grutas como destino turístico es la gran repercusión positiva que tiene la región de la Patagonia Argentina, la cual se ha consolidado en las últimas décadas como un conjunto de lugares que despiertan muchísimo interés en la gente (y aquí no solo hablamos de turismo interno sino también extranjero). Ciudades como Bariloche, El Calafate, Puerto Madryn, entre otros, son puntos de visita obligada para muchos turistas y esto, indefectiblemente, pone a Las Grutas dentro del mapa de recorrido que también genera estímulo conocer. Se ha corroborado una explosión muy importante en el último tiempo por medio de la cual la región “*Patagonia*” ha sabido venderse como marca y posicionarse, nos arriesgamos a decir, de manera global, y de ello ha sabido sacar provecho Las Grutas, siendo un destino de playa dentro de tanta oferta patagónica de “montaña”. Es decir, se presenta como un complemento a la que no le falta, al igual que Puerto Madryn, atractivos para el turismo de naturaleza, a través de la visita de las ballenas, entre otras cuestiones a resaltar.

Los deportes náuticos también son un elemento que empuja al sostenimiento de la fama que tiene Las Grutas como ciudad para estar en contacto con la naturaleza a la vez que se lleva adelante algún tipo de actividad física. Se multiplican los grupos de kitesurf, entre otros deportes, que aparecen como visitantes de las playas de la ciudad o cercanas (a sólo algunos kilómetros de distancia están los “*points*” Punta Verde, Mar Grande, El Náutico, y Puerto del Este, entre otros) favorecidos por algunas épocas más ventosas.

Por último, existió en las últimas dos temporadas (las de los años 2021 y 2022) un factor exógeno (y mundial) que favoreció a que se puedan lograr temporadas con *récor*ds de ocupación. Nos referimos, puntualmente, al Covid-19 y a la pandemia asociada a esta enfermedad, que restringió de muchas formas la vida de las personas en todo tipo de ámbito. Hubo nuevas realidades y la gente debió adaptarse en todo sentido: desde lo laboral (con el pasaje de la virtualidad a la presencialidad, por ejemplo) hasta lo estrictamente vincular (no pudimos vernos durante mucho tiempo, proliferaron los medios virtuales de contacto, etc); y el turismo no fue la excepción: la posibilidad de trasladarse fue nula en un principio para luego irse abriendo de manera paulatina y lenta. Se tomaron medidas para

evitar que la gente contagiada pudiera llevar la enfermedad a otros países con lo cual, las disposiciones para los viajes en avión, por mencionar una de las vías de transporte existentes, se recrudecieron. De esta manera y sin perjuicio del otro motivo ya mencionado que es la imposibilidad de acceder a divisa extranjera, el turismo debió volcarse casi “obligatoriamente” a lo interno. La gente que en otra época podría haber viajado al exterior se vio imposibilitada de hacerlo por un doble motivo: la suba del dólar y las restricciones para viajar. Y esto tuvo su impacto innegable en Las Grutas, que en el año 2022 transitó una de las mejores temporadas (al menos en términos de ocupación, no así en ingresos, sobre todo si se busca calcular en dólares al tipo de cambio conocido como *blue*), aprovechando de esta manera el complejo de manera particular una realidad que lo empujó hacia adelante.

También favoreció a esta situación una medida del gobierno para la estimulación del turismo nacional, como es el programa llamado “*pre-viaje*”. El complejo también supo capitalizar tal implementación, pero ya durante la temporada del 2023 se definió, desde el Gobierno Nacional, no llevarlo más adelante, con lo que para esa temporada no se contará con él.

De esta forma, y a grandes rasgos, tenemos un pantallazo de cuáles son las cuestiones que influyen e inciden sobre el devenir comercial de Sol de Verano, como forma de entender la manera en la que, temporada tras temporada, trata de salir adelante con una propuesta acorde a los factores que se presentan.

2.3 PROBLEMA

Sol de Verano es un complejo indiscutidamente rentable. Con la finalización de cada temporada, se reportan importantes beneficios para los dueños del emprendimiento, con lo que se puede concluir que los ingresos son mayores a los costos, sin temor a equivocarnos. Pese a lo dicho, es un negocio que carece de una herramienta para monitorear las decisiones que se toman y las acciones que se ejecutan en pos de la concreción de la estrategia planteada y formulada.

Es decir, las decisiones se toman a partir de información de contexto obtenida, muchas veces, de manera “informal” (entiéndase este concepto como un sinónimo de falta de sistematización) y con un gran componente de intuición; elementos que, por supuesto se valoran (nadie puede negar lo valioso de la

intuición en los negocios), pero se hace imperativo contar con una herramienta para elaborar las proyecciones a futuro y hacer evaluaciones periódicas que permitan tomar cada vez mejores decisiones en línea con la estrategia definida para el complejo. Ello permitirá no sólo esclarecer el enfoque estratégico definido para este negocio, sino además determinar si esta estrategia está correctamente implementada o deben implementarse acciones correctivas antes de enfrentarse a las consecuencias de las desviaciones que pudieran identificarse.

2.4 OBJETIVOS

2.4.1 Objetivo General

El trabajo se plantea como objetivo general elaborar un Cuadro de Mando Integral a los fines de poder monitorear y evaluar la estrategia comercial planteada por el complejo Sol de Verano.

2.4.2 Objetivos Específicos

- 1) Elaborar los indicadores clave de desempeño para la gestión;
- 2) Diseñar un mapa estratégico que permita identificar las actividades clave para ejecutar la estrategia y las relaciones causa-efecto entre esas actividades;
- 3) Definir estándares de comparación para evaluar la performance de cada temporada respecto a la anterior;
- 4) Proporcionar una herramienta que permita una adecuada retroalimentación de la estrategia y que sirva para ver si la misma se encuentra correctamente implementada y ejecutada.

2.5 ALCANCE

Este trabajo tendrá su ámbito de actuación en el complejo Sol de Verano, más precisamente, y como ya se dijo, respecto de la unidad de negocio conformada por los departamentos para alquiler temporario que se ponen en comercialización durante la época de verano (a partir del mes de noviembre y, estimativamente, hasta la finalización de la Semana Santa). Se desarrollará para la unidad

mencionada un Cuadro de Mando Integral a fin de monitorear y evaluar acciones y decisiones de la misma, para poder contrastar tales conclusiones con la estrategia formulada, y que la gerencia, a partir de contar con esa herramienta, pueda llevar adelante los ajustes que surjan necesarios.

A posteriori, se apunta a que el desarrollo de este trabajo colabore a una toma de decisiones más consciente y un control de la gestión basado en una herramienta técnica y profesional, orientada al alcance y concreción de la estrategia del complejo cuya administración y vida comercial se analiza.

2.6 EJES TEMÁTICOS

2.6.1 Cuadro de Mando Integral

Esta herramienta será la base del desarrollo del Cuadro de Mando Integral pretendido con el presente trabajo. Tendrá como fin monitorear y medir en qué nivel las decisiones de la gestión y los recursos asignados para la implementación de la estrategia están correctamente alineados con esta última.

2.6.2 Marketing de Servicios

A partir de los aportes teóricos de esta materia se buscará sentar las bases para crear y fortalecer relaciones y vínculos con clientes y potenciales clientes, apuntando a que los mismos estén definidos a raíz de segmentos correctos de mercado, tratando de divisar y desarrollar formas de establecer y reforzar su lealtad.

El hecho de que se trate de un complejo turístico, hace imperativa la necesidad de ofrecer una visión que contemple la mercadotecnia de los servicios, que se distinguen en gran medida de la comercialización de productos, lo que contribuirá sin dudas a una experiencia más provechosa para los clientes, redundando esto en una mayor rentabilidad y buen andar de la organización.

2.6.3 Administración Estratégica y Política de Negocios

Utilizando el enfoque brindado por esta teoría, se podrá poner en palabras la determinación de la estrategia, misión y visión de la organización. Si bien el trabajo que nos ocupa no la pone en duda, es menester plantear con términos

claros su alcance y definición, para luego ver si se encuentran orientadas hacia ella todas las acciones y decisiones que forman parte del curso de acción de la organización.

3 CAPÍTULO: MARCO CONCEPTUAL

3.1 MARKETING DE SERVICIOS

No podemos dejar de tomar en consideración que el emprendimiento sobre el cual se realiza el presente trabajo es una empresa de servicios y, como tal, debe necesariamente contar con una técnica de marketing que posibilite y mejore la captación de clientes de manera adaptada.

En cuanto a la implementación, los autores Lovelock y Wirtz (2009), en su obra "*Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*", establecen que el logro de rentabilidad exige crear relaciones con clientes de los segmentos correctos de mercado y encontrar formas de establecer y reforzar su lealtad. En tal sentido refuerzan que, si las cosas salen mal (como ocurre a veces incluso en los negocios de servicios mejor llevados a cabo), la meta debe consistir en lograr la recuperación del servicio y conservar a los clientes, entrando de esta manera en juego la tarea de obtener **retroalimentación** del consumidor para que la empresa evite los fracasos y cubra mejor sus necesidades y expectativas en el futuro (Lovelock & Wirtz, 2009).

Las herramientas que conforman el Marketing de Servicios, según los autores mencionados, generarán un camino para mejorar la calidad del servicio y la productividad, lo que proporcionará la fuerza necesaria para el éxito (Lovelock & Wirtz, 2009). En este sentido, si los clientes no se encuentran satisfechos con la calidad del servicio que reciben, las utilidades de la empresa disminuirán conforme esos clientes dirijan sus decisiones de compra a los competidores, y si la empresa no puede mejorar la productividad de manera continua, estará en riesgo de perder el control de sus costos y fracasar en la generación de valor para sus dueños.

En lo que mencionamos, juega un rol preponderante la planeación a largo plazo, ya que la misma exige que se tome en cuenta la manera en que la organización debe evolucionar en respuesta a las necesidades incipientes de los clientes, a las tendencias del mercado, a las dinámicas competitivas y a las tecnologías.

Por otro costado, los servicios no son todos iguales, así que las diferencias entre ellos tienen implicaciones importantes para el comportamiento del cliente. Deberemos estar atentos a las particularidades de nuestro negocio para poder brindar soluciones acordes a las mismas, con sentido de creatividad y enfoque en el cliente.

El emprendimiento bajo análisis forma parte de los servicios con encuentros “*de alto contacto*”. Es así que la naturaleza propia de esta empresa de servicios requiere que los clientes visiten y permanezcan durante mucho tiempo en las instalaciones, participando en gran medida de interacciones cara a cara con los colaboradores del complejo.

En tal sentido, los clientes ingresan personalmente al sistema de servicios para ser hospedadas y, de esta forma, pasan a formar parte integral del proceso. En pocas palabras, deben ingresar a “la fábrica de servicios”, que es la instalación física donde personas o elementos (o ambos) crean y entregan los beneficios del servicio a los clientes. En nuestro caso particular, estamos hablando lisa y llanamente de las instalaciones del complejo: es decir, no solo los departamentos sino también los lugares de uso común como solárium, pileta, sector de asadores, escaleras, etc., con todos los elementos que lo conforman.

Así, decimos que los administradores deberán pensar en el proceso y los resultados desde el punto de vista de lo que le sucede al cliente, que en nuestro caso particular se concibe como “pasajero”. El hecho de reflexionar sobre el proceso de servicio ayuda a identificar no sólo los beneficios que se han creado en cada etapa del proceso, sino también los costos no económicos que han realizado los clientes en términos de tiempo, esfuerzo mental y físico, e incluso de temor y dolor.

Como ya dijéramos, el uso de un servicio de alto contacto supone interacciones entre los clientes y la empresa a lo largo de toda la entrega del servicio. La exposición del cliente al proveedor del servicio adopta una forma física y tangible. Cuando los clientes visitan y se encuentran dentro de la instalación donde se entrega el servicio, ingresan a una “fábrica” del servicio, algo que sucede realmente en un ambiente de manufactura. Desde esta perspectiva, un complejo como el nuestro puede ser identificado como una fábrica de alojamiento. Debido a que cada una de estas industrias se enfoca en “procesar” personas en lugar de objetos inanimados, “el desafío de marketing consiste en lograr que la experiencia

sea atractiva para los clientes en términos tanto del ambiente físico como de sus interacciones con el personal de servicio” (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 50). Durante el transcurso de la entrega de un servicio, los clientes generalmente se ven expuestos a muchos indicios físicos sobre la empresa: el exterior e interiores de sus edificios, el equipo y el mobiliario, la apariencia y el comportamiento del personal de servicio e incluso los otros clientes.

Ingresando al objetivo de brindar un servicio a la altura de las expectativas, y siguiendo con lo que Lovelock y Wirtz establecen, se define a la satisfacción como “un juicio de actitud después de una acción de compra o una serie de interacciones entre consumidor y producto” (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 58). La mayoría de los estudios se basa en la teoría que plantea que la confirmación o ratificación de las expectativas previas al consumo es el principal determinante de la satisfacción. Esto significa que los clientes tienen ciertos estándares de servicio en mente antes del consumo (sus expectativas), que observan el desempeño del servicio y lo comparan con sus estándares, y que luego forman juicios de satisfacción con base en esta comparación. El juicio resultante se denomina rectificación negativa si el servicio es peor de lo esperado, rectificación positiva si es mejor de lo esperado y simplemente confirmación si resulta como se esperaba. Cuando hay una gran ratificación positiva, además de placer y un elemento de sorpresa, es probable que los clientes se sientan deleitados.

Al decir de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, la mayoría de los proveedores de servicios esperan hasta después de que se ha completado la entrega de éste para pedir a sus clientes que respondan encuestas sobre su satisfacción (si acaso se toman la molestia de hacerlo). Sin embargo, en encuentros extensos de alto contacto, este método pierde, de manera inevitable, oportunidades de **resolver problemas mientras el cliente aún está participando en el proceso**, o incluso antes de haber tomado la decisión de comprar. Si los clientes se sienten incómodos ante la posibilidad de utilizar un servicio específico, es probable que decidan no comprarlo. Esto tiene gran relevancia en un negocio como el que nos encontramos analizando, toda vez que el tiempo en el que los clientes se encuentran dentro del ámbito de prestación de servicio es mucho y permanente, con lo cual se pueden evitar muchas fallas y mejorar “en tiempo real”.

A pesar de que no siempre es práctico aplicar encuestas formales a la mitad del proceso, los gerentes pueden entrenar al personal de servicio para que sea más

observador y pueda identificar a los clientes que aparentemente tienen dificultades, que se sienten frustrados o que se molestan con facilidad, para luego preguntarles si necesitan ayuda. Si la experiencia demuestra que los clientes se sienten incómodos continuamente por un aspecto específico del encuentro de servicio, esto indica la necesidad de rediseñarlo y mejorarlo.

La importancia de obtener retroalimentación durante la entrega del servicio consiste en que cuando las cosas no están bien para el cliente, aún existe la oportunidad de recuperar el servicio para que el cliente termine sintiéndose satisfecho. Un resultado como éste aumenta la probabilidad de que el cliente permanezca leal.

Entendemos que es relevante el diseño del concepto de servicio, es decir, la necesidad de adoptar una perspectiva holística del desempeño completo que los clientes perciban, destacando las dimensiones específicas en las que la empresa planea competir. “La proposición de valor debe abordar e integrar tres componentes: el producto básico, los servicios complementarios y los procesos de entrega” (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 70).

El **producto básico** es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver. Así pues, el alojamiento propiamente dicho resuelve la necesidad de dar un lugar al pasajero donde pueda transitar su estadía.

Los **servicios complementarios** amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo. La magnitud y el nivel de los servicios complementarios suelen afectar la diferenciación y posicionamiento del producto básico, con respecto a los servicios de la competencia. La añadidura de elementos complementarios o el incremento del nivel del desempeño deben realizarse en formas que aumenten el valor del producto que perciben los clientes potenciales y de tal forma que permitan al proveedor de servicios cobrar un precio más alto. Al respecto, podemos decir que el complejo bajo análisis cuenta con muchos elementos favorables para realzar la posición de la organización y complementar su servicio, por ejemplo, la muy conveniente ubicación en la que se encuentra el emprendimiento es algo muy valorado por las personas.

El tercer componente se refiere a los **procesos que se utilizan para entregar** tanto el producto básico como cada uno de los servicios complementarios.

El diseño de la oferta de servicios debe abordar los siguientes aspectos:

- La manera en que los distintos componentes del servicio se entregan al cliente.
- La naturaleza del papel del cliente en dichos procesos.
- La duración de la entrega.
- El nivel y estilo de servicios prescritos que se ofertarán.

De manera ideal, los servicios basados en la hospitalidad deben reflejar placer al recibir clientes nuevos y al saludar a los antiguos cuando regresan. “Los negocios bien manejados tratan, por lo menos a través de pequeños gestos, de asegurarse de que sus empleados traten a los clientes como huéspedes” (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 80). La cortesía y la consideración, por las necesidades de los clientes, se aplican tanto a los encuentros cara a cara como a las interacciones telefónicas. La hospitalidad tiene su mayor expresión en los encuentros personales. En algunos casos, comienza (y termina) con el ofrecimiento de transporte hacia y desde el lugar de prestación del servicio, como los autobuses de cortesía. Si los clientes tienen que esperar al aire libre antes de la entrega del servicio, un proveedor considerado ofrece algún tipo de protección ante el clima; si esperan en un lugar cubierto, entonces se les puede proporcionar un área de espera con asientos e incluso alguna forma de entretenimiento (televisión, periódicos o revistas). La contratación de empleados amables y considerados para las tareas de contacto con el público sirve para crear una atmósfera de hospitalidad.

Una mala hospitalidad puede extenderse al diseño físico de las áreas donde los clientes esperan antes de recibir el servicio y estas son cuestiones a las que se les deberá prestar mucha atención desde la diagramación del complejo. La recepción, en muchos casos, es el primer punto de encuentro entre el cliente/potencial cliente y la organización, con lo cual hay que prestarle gran atención a este ámbito.

Respecto a la comunicación de boca en boca, por su parte y como elemento de promoción del servicio, es de gran relevancia y tiene un impacto innegable en el desarrollo de la organización. Las recomendaciones de otros clientes generalmente se consideran más creíbles que las actividades promocionales iniciadas por la empresa, además de que pueden ejercer mayor influencia sobre la decisión de las personas de utilizar (o no utilizar) un servicio. De hecho, mientras mayor es el riesgo que los clientes perciben en la compra de un servicio, más activa es su búsqueda de comunicaciones de boca en boca y más confían en ellas para guiar su toma de

decisiones. Los clientes que conocen poco de un servicio confían más en la comunicación de boca en boca que los consumidores expertos.

Otro elemento a considerar es el personal de servicio, teniendo al mismo como “fuente de lealtad de los clientes y de una ventaja competitiva” (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 311).

Por su parte, desde la perspectiva de un cliente, el encuentro con el personal de servicio probablemente sea el aspecto más importante. Desde el punto de vista de la empresa, los niveles de servicio y la forma en que el personal de contacto entrega el servicio puede ser una fuente importante de distinción y de ventaja competitiva. Además, la fuerza de la relación entre el cliente y el empleado de contacto es determinante para la lealtad de los clientes. Esta es una de las razones por las que los empleados de servicio son muy importantes para los clientes y para el posicionamiento competitivo de la empresa debido a que:

- Son parte fundamental del producto. Con frecuencia los empleados de servicio son el elemento más visible del servicio, porque lo entregan y en consecuencia determinan en gran medida su calidad.
- Son la empresa de servicios. Los empleados de contacto representan a la empresa de servicios y, desde la perspectiva del cliente, ellos son la empresa.
- Son la marca. Los empleados de contacto y el servicio que prestan son parte fundamental de la marca. Los empleados son quienes determinan el cumplimiento de la promesa de la marca.

La satisfacción del cliente y la calidad del servicio son prerequisites de la lealtad. El fundamento de la verdadera lealtad reside en la satisfacción del cliente, donde la calidad del servicio es un elemento clave. Los clientes muy satisfechos, o incluso complacidos, tienen mayores probabilidades de convertirse en apóstoles leales de una empresa, de consolidar sus compras con un sólo proveedor y de difundir recomendaciones positivas. La insatisfacción, por otro lado, aleja a los clientes y es un factor clave para que se vayan con la competencia (Lovelock & Wirtz, 2009).

La relación de satisfacción y lealtad puede dividirse en tres zonas principales: “deserción, indiferencia y afecto” (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 371). La zona de deserción se presenta con bajos niveles de satisfacción. Los clientes cambiarán de proveedor, a menos que los costos de ese cambio sean elevados o que no haya alternativas viables o convenientes. Los clientes muy insatisfechos se

pueden convertir en “terroristas” al difundir una gran cantidad de comentarios negativos acerca del proveedor del servicio. La zona de indiferencia se localiza en niveles intermedios de satisfacción. Aquí los clientes están dispuestos a cambiar de proveedor si encuentran una mejor alternativa. Por último, la zona de afecto se localiza a niveles muy altos de satisfacción, donde los clientes tienen una lealtad tan elevada que no buscan proveedores alternativos del servicio. Los clientes que halagan a la empresa en público y que la recomiendan a otros clientes se denominan “apóstoles”.

La creación de valor para la empresa radica en la capacidad de poder generar este tipo de clientes, que favorezcan el “boca en boca” y traccionen una clientela que permita a la empresa incrementar sus ganancias y rentabilidad, con una planificación y proyección a partir de la Administración Estratégica y el Cuadro de Mando Integral.

Por su parte, otro desarrollo teórico de gran utilidad será el lienzo de la propuesta de valor ideado por Osterwalder y Pigneur: es un método de representación visual que se compone de tres partes: “el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden”.

El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes: 1. Tareas: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral. 2. Frustraciones: son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas. 3. Alegrías: son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías: 1. Productos y servicios: es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor. 2. Aliviadores de frustraciones: describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente. 3. Creadores de alegrías: es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

El encaje del modelo, como explicitan los autores Osterwalder y Pigneur, se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente; cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

En definitiva, lo que se busca desde la inclusión de los conceptos volcados en el presente apartado es una adecuada comprensión de la actividad como servicio, que permita luego plasmar tales cuestiones en las relaciones causales del mapa estratégico.

3.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Conforme se desprende del desarrollo teórico de los autores Wheelen y Hunger, *“la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación”* (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 3). Esta incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una organización. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o “concordancia”, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización.

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:

- Análisis ambiental
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control

El **análisis ambiental** implica la vigilancia, evaluación y difusión de

información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la empresa. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA.

La **formulación de la estrategia** es el “desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política” (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 12). En este sentido, se hace evidente la necesidad de establecer algunos elementos, entre los que tenemos:

3.2.1 La Misión

La misión de una empresa es la descripción de lo que una compañía trata de hacer por sus clientes en la actualidad. Ese propósito debe responder a ciertas preguntas: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 26).

La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los servicios que ofrece y los mercados que sirve.

3.2.2 Los Objetivos

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada.

3.2.3 La Estrategia

La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva.

Como estrategia de la organización bajo análisis tenemos que es “fidelizar al cliente al momento del servicio, brindándole un lugar de descanso con todas las comodidades propias de un hogar pero en un ambiente vacacional para, de esta forma, conseguir una excelente valoración que repercuta en un aumento de la tasa de ocupación del complejo y, por lo tanto, de la facturación.”

La empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional.

1. La **estrategia corporativa** describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción.

2. La **estrategia de negocios**, que ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio.

3. La **estrategia funcional** es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva.

3.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En virtud de la necesidad de la implementación de un Cuadro de Mando Integral que permita monitorear la ejecución de la estrategia, se tendrá como referencia teórica el modelo para dicha herramienta que los autores Kaplan y Norton idearon, el cual tiene como objetivo posibilitar la mensura de aquellos elementos intangibles de la empresa y, de esta manera, llevar adelante una gestión de mayor eficiencia para Sol de Verano.

El Cuadro de Mando Integral, más que un sistema de medición, es un sistema de *gestión* que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo. Así como la realidad de los negocios ha cambiado, se ha hecho necesario una herramienta que permita salir de la centralidad que plantea lo estrictamente financiero/contable para dar paso a un esquema estratégico que considere otras aristas, enriqueciendo el análisis y la búsqueda de beneficios de muy variada índole para la organización (Kaplan & Norton, 2002).

El Cuadro de Mando Integral (CMI en adelante) se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años. ¿Por qué? Independientemente del hecho de que los modelos de planificación y gestión de empresas sean más o menos populares en determinados momentos, lo cierto es que el CMI contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras empresas y preocupan a nuestros directivos.

A través de un sistema coherente de elementos –como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño–, el Cuadro de Mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

Algunos de los factores críticos de éxito no sólo están ligados a la inmunización de los costes sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación (en los procesos operativos y en los productos), la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado, todo lo cual queda abarcado bajo una óptica implementada desde un Cuadro de Mando Integral.

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Los objetivos e indicadores del CMI derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la misma desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de proceso interno y la de formación y crecimiento.

El CMI, como se dijo, expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los que dirigen la empresa pueden

ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El CMI captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, interés en la actuación a corto plazo. El CMI revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

Los objetivos y las medidas del CMI son algo más que una colección *ad hoc* de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

En consonancia con lo expuesto por Fernández (2001), podemos decir que, a través de un sistema coherente de elementos determinados, el Cuadro de Mando Integral ayudará a “alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (pág. 32). Para ello, el CMI debe contar, entonces, con tres elementos: Mapa Estratégico, Perspectivas e Indicadores.

3.3.1 El Mapa Estratégico

El mismo se define como un esquema a través del cual, de manera simple y apelando a lo visual, la empresa presenta sus metas y objetivos, relacionando los mismos y expresando cómo van a repercutir unos respecto de otros. Es una herramienta muy poderosa para “lograr alinear los objetivos de todos los niveles de la organización, valorar la importancia de cada uno de ellos y comunicar los disparadores clave del desempeño” (Slagmulder, Verweire, & Dewettnck, 2012).

Para el armado del Mapa Estratégico, es necesario entonces dos cuestiones: los objetivos estratégicos, por un lado y, por otra parte, las relaciones causales. Los primeros muestran qué se quiere conseguir, mientras que las segundas explican las vinculaciones que se generan con base en dichos objetivos, basadas en el conocimiento de la organización y del sector (Fernández, 2001).

3.3.2 Las Perspectivas

3.3.2.1 Perspectiva Financiera

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente, por el valor añadido económico.

3.3.2.2 Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva debe incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.

Para el desarrollo de la Perspectiva del Cliente, como ya se dijo, se buscará profundizar la misma desde la teoría de Marketing de Servicios, la cual tendrá como objetivo buscar, entender y estudiar los vínculos con el cliente, analizando sus motivaciones, ideales, exigencias y pretensiones para poder satisfacer de la manera más plena todas sus necesidades a la hora de buscar un alojamiento en el destino turístico de que se trata, para así poder generar, eventualmente, una relación de lealtad para con la firma y el máximo nivel de satisfacción posible (deleite).

3.3.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

En la perspectiva del proceso interno, los que ejercen la administración identifican los procesos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados; y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

3.3.2.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del CMI revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

3.3.3 Retroalimentación Estratégica

El proceso de gestión inserta el CMI en una estructura de formación estratégica, el cual empieza con el primer proceso de la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. El proceso de comunicación y alineación moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos.

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un CMI aparentemente puede confundir los CMI contruidos adecuadamente, como veremos, tienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

Como corolario, debemos decir que los permanentes y grandes cambios a nivel económico, político, social y cultural, sumado a los desafíos que presenta la globalización (cuyas consecuencias se presentan de manera novedosa día tras día), obligan a los directores, gerentes y líderes de las organizaciones a mantenerse en una actualización constante para seguir compitiendo y no quedarse afuera de mercado.

Sin importar el tamaño de la empresa que comanden, quienes tengan la responsabilidad de dirigirlos se ven obligados a definir planes de acción y

estrategias de actuación, las que, a posteriori, deben obligatoriamente medirse y evaluarse para poder ir calibrando en pos de la eficiencia y mejora de resultados.

En este sentido, no puede dejarse de lado ningún aspecto que conforme el activo de la compañía. Ya no basta con hacer foco en lo puramente financiero sino se debe contar con un instrumento que posibilite un mejor monitoreo de la implementación de la estrategia y que incorpore medidas no financieras a los tradicionales indicadores financieros de los sistemas de monitoreo utilizados para evaluar el desempeño. De tal forma, surge esta herramienta en 1992. Al respecto, los autores Dapena Fernández y Jaimez (2020) manifiestan en su libro Contabilidad Gerencial y Toma de Decisiones que “el error surge al asumir que una revisión normal de los objetivos financieros es suficiente para monitorear el progreso en su ejecución” (pág. 185). El Cuadro de Mando Integral es una alternativa y una solución a tal falencia.

En función de lo expuesto, debemos aclarar que el uso de indicadores a partir de información financiera no es mala palabra; por lo contrario, son relevantes y de gran necesidad, aunque deben obligatoriamente ser complementados con otro tipo de indicadores capaces de reflejar eventos de la realidad interna de la empresa, su situación en el mercado y cuestiones relativas a sus clientes.

El trabajo encara el objetivo de propiciar una herramienta para medir, dentro del complejo turístico, algunas cuestiones que hasta la fecha no se han tenido en cuenta como elementos “mensurables”, para luego poder gestionar la información obtenida con el Cuadro de Mando Integral y establecer una manera de proceder e ir mejorando los indicadores. Es decir, los resultados que aparezcan van a disparar una manera de conducir la empresa y el capital humano que la conforma para que, en el futuro, se llegue a resultados más cercanos a lo óptimo.

La determinación de los indicadores a elaborar se constituye en un proceso de gran relevancia para la herramienta. De nada sirve disponer el armado de un Cuadro de Mando Integral si la información que arroja no va a poder redundar en un proceso aprovechable y transformable en beneficios para la empresa. Es decir que, en la definición de los indicadores, hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado).

La gestión del desempeño a través de un CMI tendrá lugar y será exitosa dentro de 4 condiciones limitantes: un enfoque estratégico claro, una estructura de

trabajo colaborativa, un sistema de información cuya arquitectura apoye el proceso y un sistema de incentivos alineado (Slagmulder, Verweire, & Dewettcnck, 2012). De esta manera, se abordarán a continuación los pasos a seguir para diseñar un CMI exitoso en el marco de estas condiciones a fin de posibilitar un monitoreo de la ejecución de la estrategia que brinde información para una mejor toma de decisiones a la gestión.

4 CAPÍTULO: METODOLOGÍA

Hasta aquí se han expuesto los resultados de la búsqueda, acumulación (con su consecuente selección) y análisis profundo de documentación bibliográfica y publicaciones sobre diversos temas con relevancia para el trabajo, entre los cuales podemos mencionar al marketing enfocado a los servicios, la administración estratégica y política de negocios, Cuadro de Mando Integral, entre otros, todo ello como paso inicial para orientar el trabajo.

A partir de la utilización de la herramienta de gestión y administración conocida como Cuadro de Mando Integral, a lo que se le suma la Administración Estratégica, se ha establecido para el presente trabajo un conjunto progresivo de etapas y pasos para su diseño:

En primer lugar, debe conocerse el enfoque estratégico del complejo turístico. Para ello, se establecerá en términos claros y concisos la Estrategia del emprendimiento sobre el cual se elabora el presente trabajo. En tal sentido, se pondrá en definición los elementos referentes a la misma y que se pueden enunciar como la Misión, la Visión, los Valores y, por último, los Objetivos estratégicos del negocio. Esta etapa tendrá como sustento entrevistas e intercambios con los propietarios del complejo, a los fines de obtener información de fondo que permita enmarcar la empresa según los mencionados conceptos que conforman la Administración Estratégica.

A continuación, deberemos ampliar el relevamiento de cuestiones atinentes a la empresa y su actuación en lo cotidiano a partir de la evidencia documental disponible a los fines de acceder a mayor información y actividades clave que permitan sostener el armado del CMI en el paso posterior. Asimismo, se trabajará en relevar el modelo de negocios cuya lógica sustentará la estructura de relaciones causa-efecto de este CMI en particular.

Ya en esta etapa y teniendo en cuenta las relaciones causales de los objetivos (con una lógica de causa-efecto), se definirá cabalmente el Mapa Estratégico para que las perspectivas iniciales (de Aprendizaje y de Procesos Internos), logren potenciar a los objetivos establecidos para las perspectivas finales (conformadas por las del Cliente y la Financiera), y así lograr el éxito organizacional.

Luego de lo enunciado, será imperativo llevar adelante la definición de los

indicadores clave del desempeño (KPI's) elegidos para cada perspectiva mencionada, y de esta forma avanzar con la medición de los objetivos planteados y el nivel de su alcance o no; a partir de lo cual, se pondrá poner mayor atención en las falencias que existan y, de esa forma, poder lograr la planificación estratégica planteada. En este punto intervienen sobre todo aquellos que ejecutan las tareas en niveles bajos de la organización, que son quienes, en muchos casos, mayor contacto con la puesta en marcha del servicio tienen.

Finalmente esta información será sistematizada a través del diseño del CMI propiamente dicho, para luego definir una agenda de implementación. Transcurridos entre 6 a 12 meses de su puesta en marcha se realizarán evaluaciones pormenorizadas que den paso a la elaboración de conclusiones y posibles mejoras y extensiones del trabajo y la herramienta que aporta al complejo turístico.

5 CAPÍTULO: PROYECTO

5.1 RELEVAMIENTO DE CAMPO

5.1.1 Sol de Verano

En una profunda revisión de las características de la empresa Sol de Verano, debemos reiterar que cuenta con dos unidades de negocio bien diferenciadas que hacen a su vida comercial. Este trabajo se centrará únicamente en una de ellas, lo que vuelve posible la aplicación de un CMI sin generar sesgos en favor de las medidas financieras de gestión.

Por un lado, el emprendimiento cuenta con cuatro (4) locales comerciales, de dos tipos y tamaños distintos (ambos grandes, de grandes dimensiones y con baños). Dichos espacios se encuentran, lógicamente, adaptados y habilitados para el desarrollo de diversas actividades comerciales. Obviamente, y por una cuestión lógica de desenvolverse dentro de un complejo de departamentos para alquiler en temporada de verano, existen restricciones para el desarrollo de algunas actividades puntuales que pudieran traer algún tipo de inconveniente a los departamentos para alquiler temporario, que es la otra unidad de negocios del complejo, a la que no dudamos de calificar como más importante y la que reporta mayores beneficios para sus dueños, sin dejar de lado la relevancia de los mencionados locales para alquiler comercial.

Es sobre esta segunda unidad de negocios mencionada que versa el presente trabajo, como ya se ha venido viendo. En tal sentido, el complejo cuenta con 14 departamentos de categoría ubicados en tres niveles diferentes: planta baja, primer piso y segundo piso; los que son de diversos tamaños y características, pero todos bajo la uniformidad de encontrarse totalmente amoblados y equipados con horno microondas, cocina completa, aire acondicionado, ventilador, vajilla completa y elementos de cocina completa. Es decir, con todo lo necesario para transitar una estadía confortable y amena, en un entorno familiar y tranquilo.

Además, el complejo cuenta con espacios comunes como zona de asadores, una terraza con pileta, solárium y servicio de wifi. A todo ello, se le debe sumar el servicio de limpieza diaria (servicio propio de un hotel) con ropa blanca de primera

calidad con cambio de juego de sábanas y toallas periódico, todo en una construcción edilicia de gran nivel y categoría.

Respecto de lo que se refiere a la ubicación del complejo, el mismo se emplaza sobre la avenida Río Negro, arteria de mayor afluencia e importancia del balneario, la que corre paralela a la playa a unos doscientos cincuenta metros de la misma.

Para continuar con la descripción de la locación de Sol de Verano, debemos hacer una mención respecto a las características geográficas de Las Grutas y, en particular, cómo es su acceso a la playa. En tal sentido, existe un acantilado de una altura cercana a los 15/20 metros, luego del cual comienza la playa, que es de gran extensión.

Cada doscientos cincuenta metros, aproximadamente, existen lo que se denominan “bajadas”, que son escaleras mediante las cuales se puede descender a la playa; es decir que dichas bajadas son la vía tanto de ingreso como de egreso al ámbito playero. Con tal información en vista, el complejo Sol de Verano se encuentra a la altura exacta de la Bajada N° 2 y la Bajada N° 3, las que, por su popularidad y cantidad de gente que se instala alrededor de ellas, pueden ser consideradas las dos bajadas más importantes.

Vale aclarar que la perspectiva de asistir a la playa a una zona u otra se referencia, en general, a partir de las mencionadas bajadas. Más allá de lo cual, también es dable mencionar que Las Grutas no es una ciudad de un tamaño “gigantesco” ni mucho menos, sino que muchos turistas se desplazan a pie, sobre todo al momento de ir a la playa. También existe, cerca de algunas bajadas, la posibilidad de estacionar los autos para poder dirigirse hacia allí en ese medio de transporte.

En definitiva, lo que se quiere significar es que la ubicación de Sol de Verano es realmente ventajosa ya que tiene muy cerca también el paseo peatonal de la ciudad, que se encuentra a unos ciento cincuenta metros. Por último, otro hito que se emplaza a una distancia muy conveniente es el Casino, que está a unos doscientos metros aproximadamente del emprendimiento bajo análisis.

Sol de Verano, como ya se adelantó, se desempeña en una temporada preminentemente estival, que comienza a mediados de noviembre y finaliza, aproximadamente, cerca de la Semana Santa, siempre dependiente de cuándo caigan los feriados relacionados a tal evento de origen religioso.

Dicho lapso temporal cuenta con varios feriados que favorecen el turismo (vale puntualizar que, en algunos de ellos, se terminan verificando, en ocasiones y siempre según lo establecido en el calendario oficial, fines de semana largos o, incluso, de cuatro días). Entre tales fechas festivas se encuentran los del 8 de diciembre y el de Navidad (25 del mismo mes), que siempre suponen una posibilidad concreta de que la gente ocupe gran cantidad de departamentos en una época en la que la temporada, todavía, “se está armando”, sobre todo con relación al primero de los feriados mencionados.

Enero siempre es un mes muy fuerte, con gran llegada de turistas a la ciudad y un índice de ocupación muy alto, favorecido por el clima bondadoso de la zona y también, claro está, de las agradables temperaturas que tiene el mar en este punto de la costa de nuestro país, sin perjuicio obviamente de tratarse del mes del año “estrella” para vacacionar, en el sentido de que históricamente es el mes más elegido por la gente para salir.

El mes de febrero es siempre de gran relevancia, para la localidad en general y para el complejo bajo anatema en particular. Se puede advertir siempre un cambio de público. La ciudad baja un poco el ritmo que traía en enero y, si bien se siguen viendo las playas muy ocupadas, se vive con una intensidad menor.

Tales son las características del negocio que nos encontramos analizando y que, indefectiblemente, inciden en el giro comercial de Sol de Verano.

5.1.1.1 Análisis FODA



Ilustración 1: Análisis Foda

Fuente: elaboración propia

Sin perjuicio de haber ido realizando, en el decurso del presente trabajo, una mención general del complejo y de su contexto, es relevante realizar un análisis FODA, como herramienta de evaluación interna y externa de lo que sucede, para así conocer y tener presente los retos y nuevas oportunidades que pueden llegar surgir. Históricamente, se ha planteado como un recurso para determinar por qué muchas organizaciones fallan a nivel gerencial y sirve para tomar decisiones que permitan lograr, a posteriori, beneficios para la empresa.

Respecto a las Fortalezas, debemos decir que el complejo Sol de Verano cuenta con una localización prácticamente inmejorable: ubicada en la Av. Río Negro (arteria principal de la localidad balnearia Las Grutas), la que cuenta con un boulevard parquizado que divide ambos sentidos de circulación, lo que le otorga gran visibilidad para las personas que transiten, ya sea de manera peatonal como en vehículo. Además, la vía mencionada, en lo que respecta al frente del complejo, cuenta con una vereda amplísima que también suma mucho desde lo visual, ya que se encuentra despejada para que, como se dijo, todo aquel que pase por la zona, pueda observar el complejo, que no pasa desapercibido por sus dimensiones edilicias.

Siguiendo con el lugar donde se encuentra emplazado, debemos decir que está a ciento cincuenta metros de la peatonal y a doscientos metros de las bajadas 2° y 3° que son las de mayor afluencia de público y, por ende, las principales en la zona.

También tiene a unos escasos ciento cincuenta metros el casino del balneario, lugar de referencia para todo aquel que circule por Las Grutas.

Como segundo punto dentro del apartado Fortalezas, debemos obligatoriamente mencionar que Sol de Verano cuenta con 20 temporadas trabajando continuamente y de manera ininterrumpida, lo que le ha servido para convertirse en referencia en la localidad, incluso dando sus primeros pasos en un momento en que, si bien el balneario ya sonaba como una opción fuerte a la hora de un destino de playa y mar dentro de las fronteras de nuestro país, no tenía tanta exposición. Esto se ha unido con un innegable prestigio que supo ganarse el complejo a fuerza de ofrecer un servicio novedoso, que conjugara las comodidades de un departamento completamente equipado, con otros servicios típicos de hotel como son, por ejemplo, la limpieza y cambio de ropa blanca (sábanas y toallones) periódicos, además de la reposición de jabón, shampoo y papel higiénico.

Otro punto que se resalta como una Fortaleza del complejo bajo análisis es las comodidades que ofrece y lo bien que se encuentran conjugadas en el complejo. Por un lado, existen dos zonas de asadores, contabilizándose un total de 6 parrillas amplias, con elementos tales como discos de arado, para favorecer diversas opciones a la hora de elegir preparar alguna comida. A su vez, de manera contigua a los asadores hay espacios para comer, con mesas y sillas de plástico, en caso de que los huéspedes desearan hacerlo ahí en lugar de en su departamento, teniendo en cuenta que, durante la temporada estival, el buen clima nocturno permite comer al aire libre.

Dentro de lo que se viene describiendo como espacios comunes, no se puede dejar de mencionar a la terraza, que se compone tanto de solárium con reposeras de primera calidad, como de la pileta descubierta (que se encuentra cercada para mayor seguridad, teniendo en cuenta que muchas familias que asisten al complejo tienen niños de corta edad).

Otra cuestión que suma mucho a la hora de este análisis y se considera como Fortaleza es la referente a estar administrada por sus propios dueños. En muchos casos, algunos hoteles, posadas, o hasta complejos de departamentos, tienen únicamente empleados que toman contacto con los clientes. Sin desmerecer el desempeño de ningún colaborador hipotético, en la mayoría de los casos, para los clientes será un plus saber que, con quien está teniendo trato directo es uno de los dueños, ya que el compromiso para resolver los problemas y darle solución a las inquietudes que puedan aparecer será indiscutiblemente mayor.

Entre las Oportunidades que salen a la luz al momento de realizar el presente análisis, tenemos que decir, primeramente, que Las Grutas es una localidad en permanente expansión: año tras año se verifica un crecimiento de la urbe, con nuevas propuestas y opciones, permitiendo de esta forma que cada vez la misma se vaya posicionando de mejor forma en la consideración general para ser uno de los destinos de verano más importantes a nivel nacional.

Como ya se dijo en el devenir del presente trabajo, el eco-turismo y el turismo con fines deportivos se están convirtiendo en motivos por los cuales la gente puede elegir nuestro destino. La consciencia por la ecología y la contemplación de lugares naturales combinados con unos días libres suelen ser disparadores de muchas decisiones de viaje, en donde la localidad ha ganado gran terreno, por conservar en sus cercanías muchos atractivos en donde la intervención del hombre

prácticamente se ha mantenido casi en cero, propiciando de esta forma puntos en donde se encuentran muchos animales silvestres como lobos de mar, pingüinos, etc. Y muchos de esos puntos se encuentran “a mano” para quien esté en Las Grutas haciendo base. Párrafo aparte para la atracción que significan las ballenas Franca Austral, con sus visitas durante los meses de agosto, septiembre y octubre. Por su parte, la práctica de deportes náuticos como kitesurfing, kayaking, buceo, entre otros, también se erige en una de las motivaciones por las cuales el público puede inclinarse por la elección de Las Grutas, lo que determina una gran Oportunidad, dentro del marco de análisis que estamos llevando a cabo.

Otras dos cuestiones que se pueden definir como Oportunidades son, por un lado, la gran temperatura del agua que registran las playas del balneario (a pesar de encontrarse en la Patagonia, las corrientes cálidas sumadas a otros factores como la gran amplitud de mareas y la presencia de sal, generan que el promedio de temperatura esté por encima del de las playas de la costa bonaerense, por ejemplo); por otro lado, no se puede dejar de tener en cuenta que la temporada en Las Grutas, a priori, es de noviembre a marzo, pero como Oportunidad, podemos decir que la misma se podría ampliar, ya que existen atractivos que podrían hacer que se expanda la misma, como por ejemplo, lo mencionado respecto de las ballenas y la época en la que visitan las costas del balneario.

La tercera cuestión a identificar son las Debilidades que encontramos dentro del complejo Sol de Verano. En este sentido, podemos mencionar algunos detalles propios de la edificación y del estado general de la misma: alguna parte del *deck* de madera flojo o con alguna astilla, óxido en la baranda de una escalera, algún mosaico quebrado. Si bien son muy puntuales, es positivo advertirlo y tenerlo presente para poder tomar acciones y decisiones de mejora.

La falta de cochera cubierta también es un punto flaco del complejo. Si bien los antecedentes de granizo y/o de inseguridad son casi inexistentes en una ciudad como Las Grutas, y sin dejar de mencionar que el complejo da a una calle con muchos espacios para el aparcamiento, hay personas que valorarían mucho contar con la posibilidad de dejar su vehículo al resguardo. Como se dijo anteriormente y dejando en claro que hoy por hoy es una cuestión que no se podría subsanar, es útil tener en cuenta la falencia.

Otro elemento tenido en cuenta como Debilidad es la falta de desayuno. Si bien en complejo no es un hotel (y este tipo de servicio es más propio de ese tipo

de negocio), no se puede dejar de mencionar como una ausencia dentro del servicio.

Por último, la falta de espacios verdes se erige en una cuestión que puede ser considerada dentro de la categoría Debilidades, ya que el complejo tiene mucho espacio al aire libre (las ya mencionadas zonas comunes como parrilleros, solárium, terraza, pileta), pero no se vislumbran muchas plantas ni césped, lo cual muchos clientes pueden reclamar o, en caso de que se incorporen, valorar mucho.

Entrando finalmente en las Amenazas, podemos mencionar las siguientes: la permanente y crónica inestabilidad económica que afecta a nuestro país, con flagelos como la inflación y la poca capacidad de ahorro en grandes porciones de la población, lo que repercute indiscutidamente en las decisiones de compra de algo como las vacaciones; la gran amplitud de oferta para el rubro, atento las nuevas posibilidades de alquilar incluso una habitación dentro de una casa, lo que está favorecido por las nuevas plataformas a partir de las cuales, prácticamente todos, somos potencialmente un oferente de este tipo de servicios; también, en relación con lo anterior, tenemos los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, lo que puede repercutir en una necesidad permanente de adaptación y flexibilidad para poder suministrar un servicio acorde a los nuevos requerimientos, debiendo ajustar el perfil del cliente; como último elemento dentro de las Amenazas, se encuentran las reseñas negativas que puedan los clientes disconformes volcar en la solapa de comentarios, afectando de manera negativa al negocio. En este último caso nos referimos al factor no controlable de los comentarios que puedan surgir pese a trabajar cuidadosamente la satisfacción del cliente.

5.1.1.2 Canvas

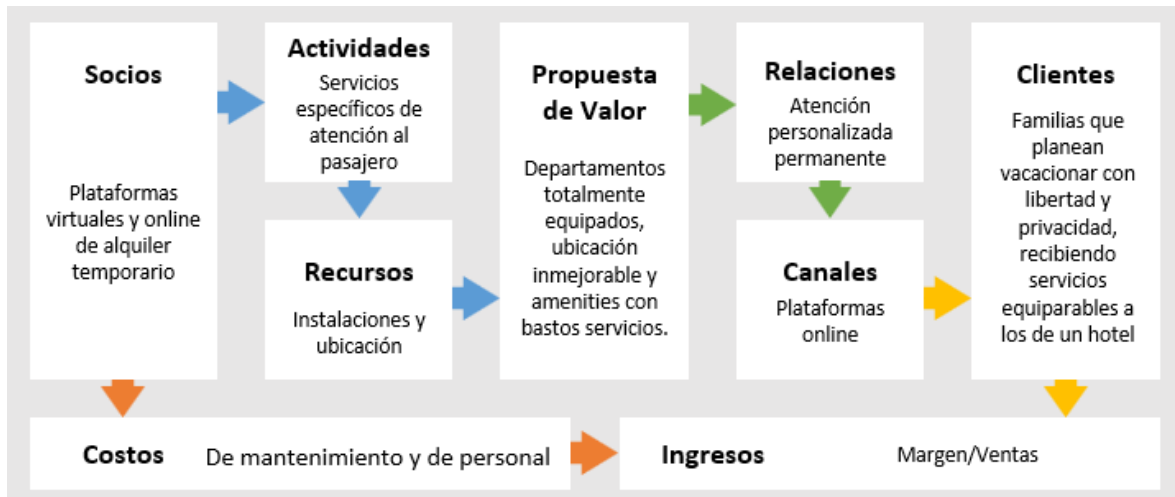


Ilustración 2: Canvas

Fuente: Elaboración propia

El modelo Canvas se presenta aquí, como herramienta para comprender el modelo de negocio de manera más estructurada y directa, en tanto permite visualizar la información de los clientes, la propuesta de valor que se ofrece, por vía de qué canales y cómo se van a lograr tanto la rentabilidad como los ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Es incluido aquí con miras a explicitar mejor la lógica específica del modelo de negocios sobre el cual se estructurará el mapa estratégico y el CMI a elaborar para este complejo.

En el apartado “socios”, vistos estos como partes importantes de la cadena de comercialización (se recuerda que la organización no tiene proveedores que importen un gran despliegue), están las plataformas virtuales y online de alquileres temporarios como “Booking” y “Despegar”; también se suma a esta lista la web “TripAdvisor” que, si bien no permite el alquiler online, sí es referencia para reseñas, comentarios y llegada al potencial cliente.

Respecto a las actividades, se detallan todos aquellos servicios específicos de atención al pasajero, que hacen que la estadía se asemeje a “estar en un hotel”, pero sumándole prestaciones. Entre los recursos, podemos mencionar a las instalaciones (el complejo cuenta con diversos amenities que aportan gran confort), además de una ubicación prácticamente ideal.

En cuanto a la propuesta de valor, la misma se erige en el ofrecimiento de una experiencia de turismo personalizada y confortable replicando la privacidad del hogar, a través del alquiler de departamentos absolutamente equipados, con una

localización inmejorable y amenities que se traducen en servicios diversos, como ya se expuso.

La relación con el cliente es personalizada y permanente, estando a disposición para lo que surja durante las 24 horas del día; por su parte, los canales de contacto, como se adelantara al hablar de los socios, son las plataformas de alquiler online y también de opinión online.

En definitiva, se puede definir al cliente como familias que tienen la intención de vacacionar disfrutando del microclima de la localidad en un ámbito de gran libertad y privacidad, permitiendo preservar la salud del contacto con otros pasajeros y, recibiendo servicios equiparables y asimilables a los de un hotel.

Por último, los costos, principalmente, son de mantenimiento y de personal y los ingresos son a partir del margen.

5.1.2 Hallazgos iniciales

Se ha tomado contacto con el desenvolvimiento diario de la organización tanto a través de diversas entrevistas y encuentros con sus dueños y administradores, como también con visitas directas al emprendimiento, lo que ha permitido extraer algunas observaciones que serán provechosas para el decurso del presente trabajo, ya que habilitará puntualizar en elementos históricos que son de gran relevancia para plantear la herramienta que esta presentación pretende.

Se trata del procesamiento consciente y crítico de información para determinar el posicionamiento y la idea que tienen los clientes o los potenciales clientes de un complejo como Sol de Verano y, de esta manera, intentar aportar a la mejora sustancial de su desarrollo como lugar para vacacionar.

Entre algunos elementos que se han tenido en cuenta para desmenuzar y poner a contra luz se encuentra la ocupación histórica promedio, con su consecuente evolución a través de los últimos años, también la estadía promedio elegida por quienes se inclinan por la propuesta ofrecida por Sol de Verano, y las diversas puntuaciones dadas al lugar una vez que la relación comercial se encuentra concluida.

5.1.2.1 Ocupación histórica promedio

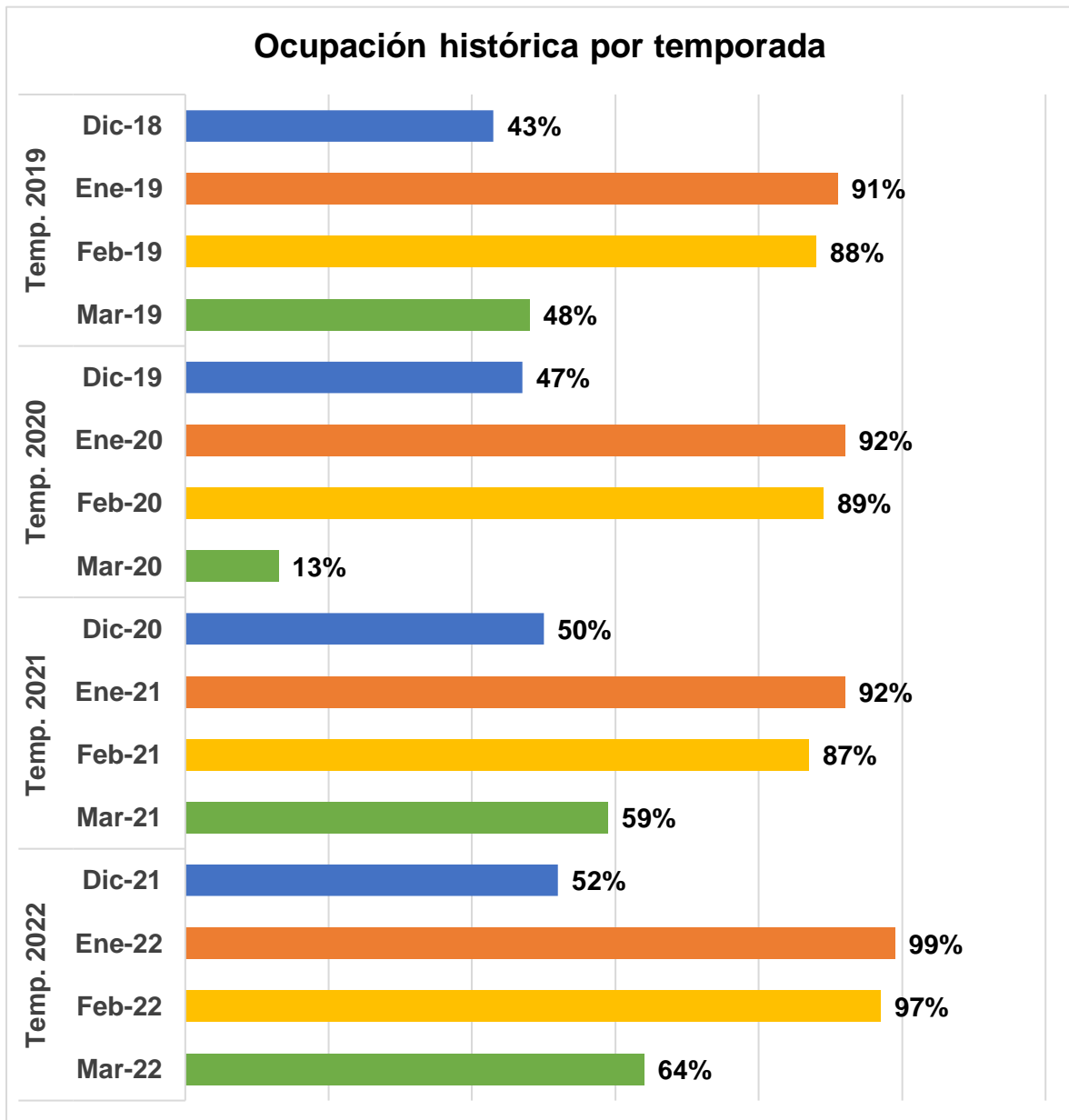


Ilustración 3: Ocupación histórica por temporada

Fuente: elaboración propia

En las 20 temporadas que lleva trabajando el complejo Sol de Verano se han sucedido épocas de toda índole. De más está decir que hay mucha influencia de la macroeconomía y de cuánto la gente tiene a disposición para gastar en sus vacaciones, pero en general se puede hablar de un gran desempeño, año a año, de este complejo.

A los fines de este trabajo, se ha tomado la información disponible que data desde el año 2019 hasta la última temporada del 2022, reflejando desde los meses de noviembre hasta marzo el nivel de ocupación que tuvo el complejo.

Obviamente la circunstancia de mostrar los meses de noviembre a marzo un porcentual menor se debe a que la concentración de mayor cantidad de turistas se registra durante los tradicionales “meses de vacaciones”, cuestión histórica que se puede percibir durante enero y febrero.

Durante el año 2019, se verificó una normalidad en cuanto a los niveles de ocupación que se lograron. Se trataba de una época en la que, si bien había una inflación importante de alrededor del 50% anual, no tuvo impacto en el desarrollo de la temporada.

Lo mismo ocurrió a niveles generales durante el 2020, hasta marzo, cuando se verifica la irrupción de la pandemia por Covid-19 y todas las medidas asociadas a la misma. El porcentaje bajísimo y fuera de todo rango se muestra durante ese mes como consecuencia de lo dicho: cierre absoluto por parte de las autoridades restringiendo todo tipo de traslado y de permanencia en lugares que no sean la vivienda habitual de las personas. Ese 13% hace referencia al mes de marzo de 2020 cuando, promediando el mismo, se definió el estado de aislamiento obligatorio para prevenir los contagios por Covid-19. Asimismo, se observa que, si bien la información y niveles de muertos por la enfermedad mencionada ya llegaba desde otros lugares remotos del mundo (sobre todo del epicentro supuso la República de China y su posterior traslado a Europa), no afectó prácticamente en nada la temporada durante los meses previos.

En 2021, por su parte, hubo cierta retracción de la actividad, la que se puede deducir de la obligada pero leve apertura que se definió desde las diversas órbitas de gobierno en pos de una vuelta lo más parecida posible a la “normalidad” que regía con anterioridad a la pandemia por Covid-19.

Aunque haya existido tal flexibilización, la realidad es que la gente todavía tenía cierto miedo de contagiarse. Las vacunas comenzaban recién a salir al mercado pero todavía no había una real tranquilidad con respecto a las consecuencias en la salud que pudiera tener la enfermedad, entonces la gente intentó resguardarse y, más allá de encontrarse evidentemente cansada del encierro, no se volcó a los viajes de manera multitudinaria ni indiscutida, lo que tuvo una repercusión innegable en la cantidad de gente que asistió a Sol de Verano durante, sobre todo, enero de 2021. Además, hay que mencionar el vertiginoso aumento del del costo de vida, que también tuvo una influencia profunda en la decisión de la gente por salir o no de vacaciones.

En el 2022 se vio un aumento total de la ocupación. Si bien no se pudo traducir en ingresos altos (al momento de conversión de los ingresos a divisa extranjera), pero se observó casi una ocupación total.

5.1.2.2 Estadía promedio

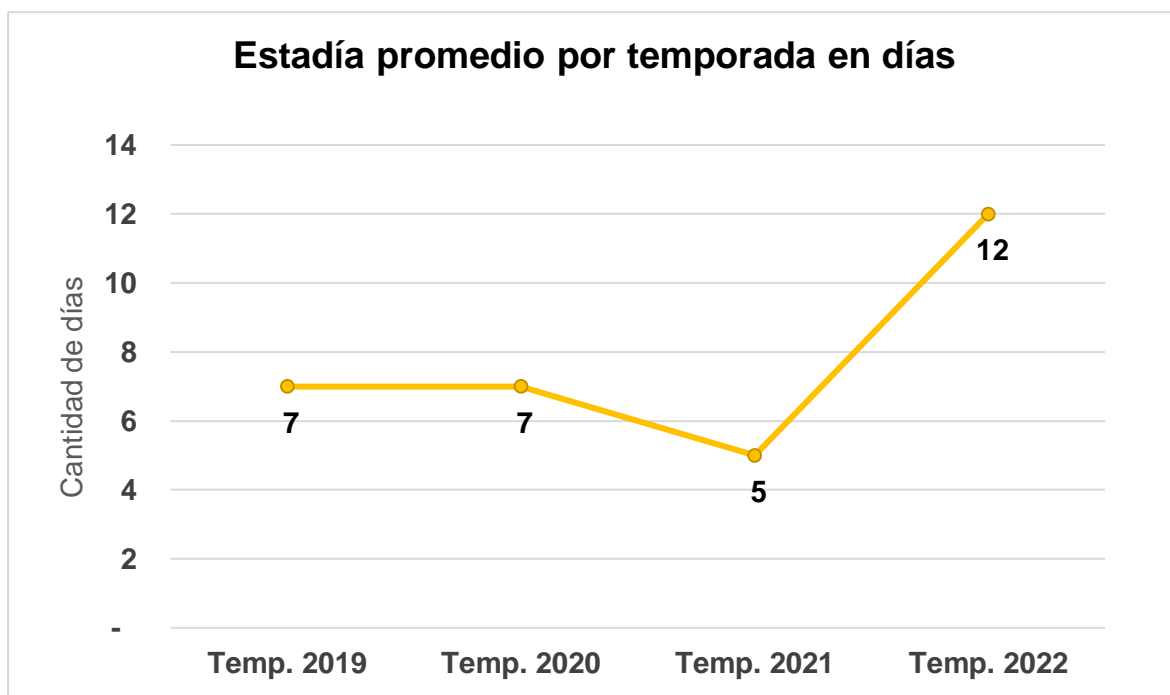


Ilustración 4: Estadía promedio por temporada

Fuente: elaboración propia

Otro dato a tener en cuenta a la hora de definir los objetivos planteados en rigor de la estrategia es la cantidad de noches que elige hospedarse en Sol de Verano cada grupo que ingresa.

Obviamente, favorecer la mayor cantidad de días posibles dentro del complejo es una solución para que haya menos rotación y, consecuentemente, evitar que el personal se vea comprometido a realizar mayores actividades (*check-in*, *check-out*, explicación de normas de convivencia, etc.).

De más está decir que las estadías largas se privilegian por sobre las cortas porque propician una menor cantidad de repetición de acciones a tomar por parte de los colaboradores de Sol de Verano, lo que permite que el personal esté disponible para otras cuestiones y se pueda prestar un mejor servicio.

Además, el hecho de generar estadías largas provoca que el complejo tenga mayor ocupación durante muchos días, produciendo una mejor imagen para el

afuera, lo que repercute positivamente en la organización, contribuyendo a un mayor porcentaje de ocupación, como se vio en el acápite precedente.

Existen temporadas en las que la búsqueda de estadías mínimas se puede propiciar, lo que se le comunica a la gente al momento en el que hacen la consulta por el medio que sea. Allí, en temporadas con gran afluencia de gente, se logra obtener estadías mínimas de 7, o hasta incluso de 10 noches. Sin embargo, esto no es la regla y por una cuestión de adaptación, hay años en los que se debe prescindir de tal táctica con el propósito de no dejar vacante la menor cantidad de departamentos.

Como se muestra en el gráfico a continuación, durante las temporadas de 2019 y 2020, se ha logrado una estadía promedio de 7 noches por grupo familiar que ingresa a Sol de Verano. Por su parte, en el año 2021, y probablemente teniendo como motivo la pandemia y sus consecuencias asociadas, se ha logrado una estadía promedio de 5 noches.

Por su parte, el año 2022 y su temporada expresó un incremento marcado en la cantidad de noches que elegía cada grupo familiar transitar dentro del complejo, traduciéndose en un promedio de 12 noches, lo que sin dudas significó una gran noticia para el complejo.

5.1.2.3 Puntaje en plataformas virtuales

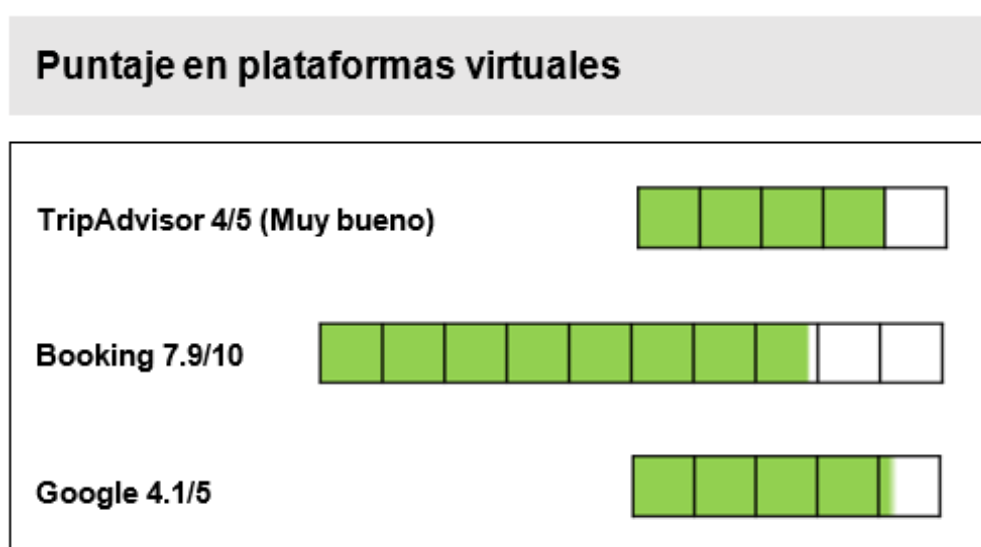


Ilustración 5: Puntaje en plataformas virtuales

Fuente: elaboración propia

Hoy por hoy, las redes movilizan una gran cantidad de opiniones y significan, comercialmente hablando, oportunidades para exponer los productos y servicios que se ofrecen desde cada organización.

Muchas personas se asesoran en línea respecto de diversas cuestiones relacionadas a las decisiones de compra que harán y el turismo no está exento de ello. Desde qué lugares visitar, el clima, hasta lugares para comer en los destinos elegidos, forman parte de la consulta virtual que se lleva adelante para, contando con información validada por otros usuarios, apuntar a la mejor elección posible.

Dado el rol central en la actualidad de la satisfacción del cliente no sólo como elemento de retención sino de generación de demanda visualizado a través de las reseñas, el complejo Sol de Verano debe mantener puntajes altos en las páginas tanto de alquiler como Booking y Despegar, como la importante TripAdvisor que, si bien no ofrece el servicio de alquiler a través de internet, sí se erige en una fuente de consulta para ver qué tan bueno es el hospedaje que tendré.

Entendiendo esto, lo que se debe buscar es la excelencia en la experiencia del cliente, lo que inevitablemente redundará en un puntaje alto en la plataforma de que se trate y, además, favorecerá a que otros clientes potenciales elijan la propuesta ofrecida, como se vio en lo que se aportó conceptualmente desde la teoría del marketing de servicios.

Un cliente insatisfecho es un “terrorista” que puede hablar en contra del servicio, desalentando la elección de interesados. Esto antes se reducía al grupo de contacto personal de tal cliente, pero, hoy en día, se ha extendido a prácticamente todo el universo que elija consultar la página web en la que cada uno deje sus devoluciones.

Por ello, la vital importancia de sostener puntajes altos y con reseñas que beneficien al complejo. Para todo ello, hay que trabajar, como se dijo, en la experiencia del cliente y provocar que el mismo sea leal al emprendimiento, no solo para que siga eligiéndolo, sino también para que empuje a otros a elegirlo.

5.1.2.4 Evolución histórica de reseñas on-line

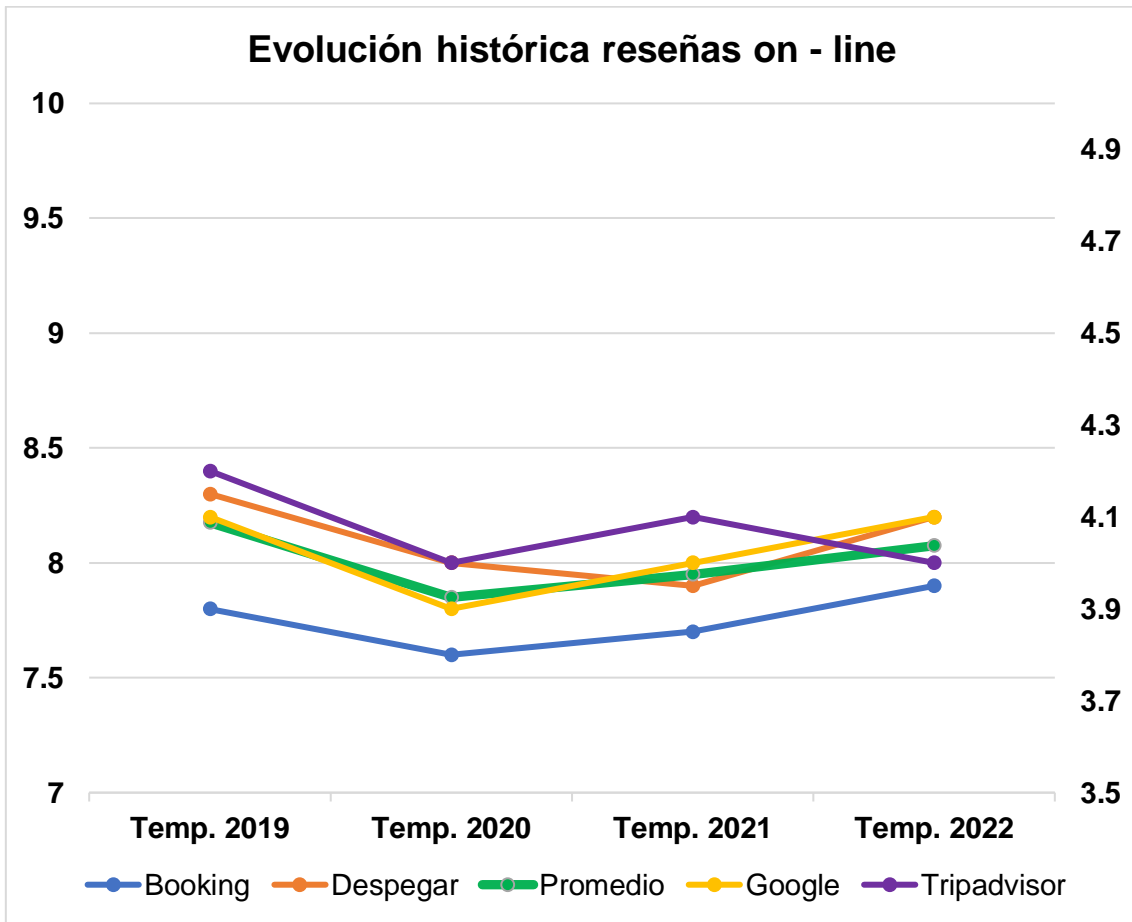


Ilustración 6: Evolución histórica reseñas online

Fuente: elaboración propia

En el cuadro expresado se puede ver la evolución según los años de los puntajes (y las reseñas asociadas a los mismos) manifestados por los clientes en las diversas plataformas, y en color verde tenemos el promedio de dichas puntuaciones

La información relevada y presentada hasta aquí brinda ya un panorama valioso con ciertas variables a indagar y gestionar, como por ejemplo la baja en las calificaciones en 2020 que puede deberse a cambios en las preferencias debido a la pandemia y a las restricciones que ésta presentó para el uso de varias de las amenities del complejo. Sin embargo, a los fines de este trabajo consideramos necesario generar información de gestión alineada con la estrategia, que permita visualizarla y gestionar el desempeño del Sol de Verano en línea con ella.

5.2 ENFOQUE ESTRATÉGICO

5.2.1 Misión

Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los servicios que ofrece y los mercados que sirve.

Sol de Verano, teniendo en cuenta las entrevistas y conversaciones con sus administradores y dueños, se ha planteado como misión la de “ofrecer un alojamiento turístico de verano que tenga una orientación a la familia, ofreciéndole a ésta una opción de hospedaje que le permita sentirse como en su casa, teniendo al alcance de su mano todo como para disfrutar de una estadía placentera y relajada, a la vez que le otorga independencia para manejar sus horarios y actividades de manera libre e incondicionada”.

5.2.2 Visión

Ser el complejo turístico líder de alquiler de departamentos para la familia en el balneario Las Grutas en el que se emplaza.

5.2.3 Objetivos

Entre los objetivos fijados a partir de la estrategia de Sol de Verano, tenemos los siguientes:

- Lograr una valoración de nueve (9) puntos, o más, en todas las plataformas digitales de alquiler o consulta online;
- Asegurar el 75% de ocupación mínima en noviembre y marzo;
- Alcanzar el 90% de ocupación mínima durante los meses de diciembre a febrero;

5.2.4 Estrategia

En rigor de que la estrategia no se encontraba escrita, en base a los diversos intercambios que se mantuvieron en razón del presente trabajo con los propietarios del complejo, la misma quedó explicitada. En tal sentido, la estrategia de Sol de

Verano pretende fidelizar al cliente brindándole un lugar de descanso con las comodidades propias de un hogar, pero en un ambiente vacacional, para conseguir una buena experiencia y valoración por parte del pasajero que redunde en un aumento de la tasa de ocupación y que ello incida positivamente en los niveles de facturación.

5.3 MAPA ESTRATÉGICO

Tal como fue explicitado anteriormente, “el mapa estratégico articula los principales objetivos de la entidad y describe gráficamente cómo la organización planea traducir sus objetivos estratégicos y sus recursos en resultados concretos” (Fernández, 2001). Tomando las perspectivas introducidas por Kaplan y Norton (2002), se ha establecido el mencionado mapa estratégico para la organización.

Iniciando el recorrido que se ha planteado como camino para alcanzar los diversos objetivos conforme las distintas perspectivas que brinda, desde lo conceptual, el CMI, debemos puntualizar que, en la Perspectiva de Aprendizaje, a lo que se apunta es a internalizar procedimientos en pos de la excelencia al momento de brindar el servicio.

Como primera medida, deberá estar presente la capacitación de los empleados con el fin de volverlos sensibles a los inconvenientes que puedan surgir desde la experiencia de cada uno de los usuarios. El complejo brinda una prestación de tiempo completo (cuando uno asiste a un hospedaje, es el lugar donde mayor cantidad de horas estará), con lo cual necesariamente han de suscitarse variados problemas y cuestiones a resolver. Contar con colaboradores entrenados para detectar falencias o posibles fallas a futuro debe ser algo prioritario a los fines de mejorar la experiencia del cliente. La indiferencia, en tal sentido, puede ser mortal para los intereses de la organización.

Diferenciarse desde la atención personalizada y permanente es un arma de gran importancia y el personal debe orientar sus acciones hacia ello. Esto no solo involucra los momentos en los que obligatoriamente el pasajero/cliente va a ver obligado a tomar contacto con los colaboradores sino también estar atento a las demandas que puedan aparecer asociadas a cuestiones más allá del servicio estrictamente brindado. Estar pendiente de lo que puedan necesitar respecto de asesoramiento para visitas guiadas, zonas de playa, o dónde hacer las compras

realmente va a hacer una diferencia que redundará en beneficios para el emprendimiento. Tampoco dejar de lado que todo en el entorno del complejo se vea limpio, ordenado y seguro, libre de ruidos molestos y olores indeseables. Todo esto sumará, asimismo, a la cultura organizacional de la empresa y a definirla tanto hacia adentro como hacia afuera.

Otro objetivo dentro de la Perspectiva de Aprendizaje es la capacitación de una persona para que se encargue de las reservas, asumiendo la venta y la gestión de las mismas.

La perspectiva de Aprendizaje se relacionará cabalmente con la que le continua, analizando el mapa desde abajo hacia arriba, y que es la de Procesos Internos. Son aquellos objetivos que aportan a la cadena de valor que lleva a conseguir los indicadores de la perspectiva de cliente y, posiblemente, algunos que se relacionan directamente con la perspectiva financiera. Por un lado, se dispararán acciones tendientes a solucionar aquellos problemas o cuestiones que aparezcan relacionadas a la prestación del servicio, dando respuesta pronta a los requerimientos de los clientes. Por otro lado, se implementará un sistema de gestión de las reservas ágil, coordinado y que tenga como fin primordial evitar solapamientos, una cuestión que puede suscitarse y traer problemas de gran envergadura, que resentirá gravemente el servicio.

Las perspectivas mencionadas, como se dijo, traccionarán a las que se encuentran en la parte superior del mapa estratégico, que son la Perspectiva del Cliente y la Financiera.

Tomando los objetivos de las perspectivas ya mencionadas y explicitadas, se tendrá como objetivo fidelizar al cliente, lo que se define como brindarle una experiencia lo más cercana al deleite, para que el mismo se convierta en un apóstol de mi organización, y que estimule la elección del complejo cuando se vincule con otros, recomendando y promoviendo el “boca en boca” de una manera positiva.

Por último, dos son los objetivos de la Perspectiva Financiera de la manera que se enfoca en este trabajo. Por un lado, lograr una maximización de la rentabilidad, no sólo por la vía de la maximización de la ocupación sino también porque se buscará poder ofrecer un servicio superior que pueda ser retribuido de una mejor forma por los clientes.

5.3.1 Representación Gráfica

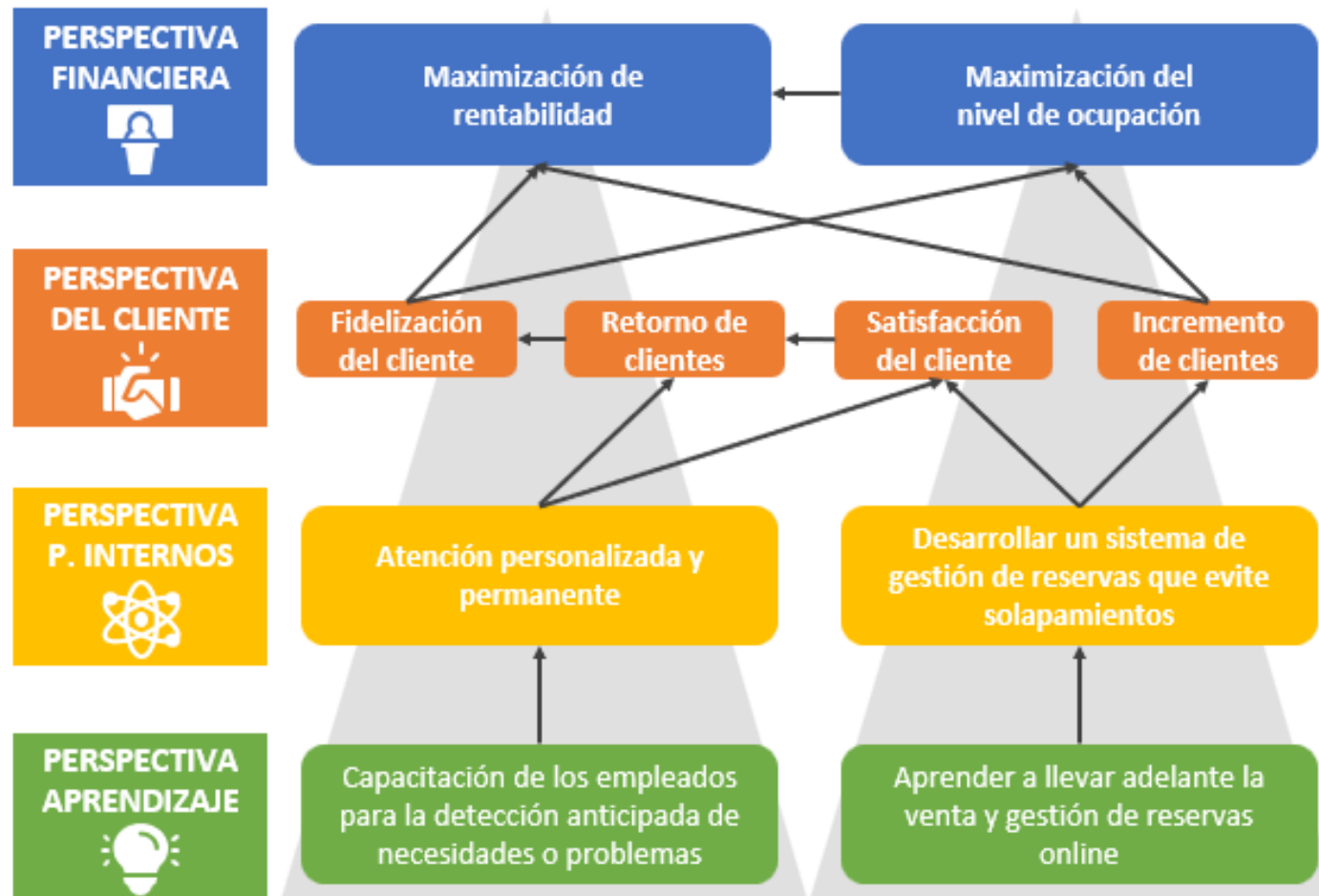


Ilustración 7: Mapa Estratégico

Fuente: elaboración propia

5.4 INDICADORES DE DESEMPEÑO CLAVE

A raíz de la formulación del mapa estratégico y los objetivos establecidos en virtud de cada una de las perspectivas, se han elaborado y determinado los indicadores que a continuación se exponen para monitorear si los objetivos están siendo debidamente conseguidos por la organización.

5.4.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Indicador 1: Capacitación

Este indicador permite conocer cuál es el nivel de preparación en los distintos procesos que tienen los distintos colaboradores del complejo, dando como resultado el promedio simple del número de capacitaciones que un empleado ha tomado en el último año.

Fórmula:

Indicador de capacitación

$$= \frac{\sum \text{Capacitaciones realizadas en un año} * \text{asistentes a cada capacitación}}{\text{Cantidad de empleados}}$$

Siendo:

\sum *Capacitaciones realizadas en un año*: cantidad de capacitaciones llevadas a cabo de manera total por los empleados de la empresa. Desde 0 hasta 10 (que es el tope presupuestario que la empresa tiene definida para capacitaciones).

Asistentes a cada capacitación: cantidad de empleados que asistieron a cada capacitación brindada en el año.

Cantidad de empleados: el número de colaboradores con los que cuenta la empresa.

Análisis dimensional:

$$\left[\frac{\# \text{ Capacitaciones}}{\text{Empleado}} \right] = \left[\frac{\# \text{ Capacitaciones}}{\# \text{ Empleado}} \right]$$

Origen de datos:

Los datos se obtienen de los propios registros de la empresa. Por un lado, la cantidad de capacitaciones que realiza cada uno de los empleados y, por otro lado, la cantidad de empleados que forman parte de la organización.

Frecuencia de actualización:

El indicador es revisado de forma anual.

Iniciativas que monitorea y acciones que dispara:

Lo que se busca monitorear es el nivel de formación de los colaboradores para realizar sus tareas, conociendo cuán preparados están para cada una de las actividades a desplegar. Puede disparar la acción de ofrecer mayor cantidad de capacitaciones a los colaboradores y, de esta manera, contar con personal con mayores fundamentos a la hora de desplegar su trabajo.

Quién recibe alertas tempranas de desvíos:

Es la gerencia de la organización quien recibe la información.

Indicador 2: Detección temprana de problemas

El presente indicador contabiliza aquellos casos en los que se llega a tomar conocimiento del problema de manera previa a que los mismos sean advertidos por los clientes y efectúen una queja o un reclamo; de esta forma, se apunta a poder dar solución a cualquier inconveniente que pueda surgir sin que los clientes se vean afectados.

Fórmula:

$$\text{Detección temprana} = \frac{\text{Problemas detectados de forma anticipada}}{\sum \text{Reclamos totales recibidos}} * 100$$

Siendo:

Problemas detectados de forma anticipada : cantidad de problemas advertidos proactivamente por los colaboradores o encargados del complejo en el transcurso de una semana.

\sum Reclamos totales recibidos: cantidad de reclamos recibidos por la empresa y realizados por los clientes en el transcurso de una semana.

Análisis dimensional:

$$[\%] = \left[\frac{\text{Problemas}}{\text{Problemas}} \% \right]$$

Origen de datos:

Los datos surgen de la contabilización que se lleva adelante respecto de cada uno de los reclamos y también de los problemas advertidos por los colaboradores. Es información con la que cuenta el área de Atención.

Frecuencia de actualización:

El indicador es revisado de forma semanal y lo que busca es tener información relevante respecto de qué tan entrenados se encuentran los colaboradores para poder

detectar potenciales problemas, antes de que estos mencionados problemas sean advertidos por los clientes, dándole pronta solución a los mismos.

Iniciativas que monitorea y acciones que dispara:

Como se dijo, el indicador ofrece una valoración del porcentaje de casos en los que, en lugar de esperar a que el problema llegue de manera directa al cliente, afectando negativamente el servicio, los colaboradores del complejo toman nota de aquellas cuestiones a mejorar o que están fallando. De esta manera, se anticipa la resolución del mismo, generando además la práctica en los colaboradores.

El indicador debería tender a ser 100%. Se plantea como objetivo interno que esté fijado en un porcentual del 75%.

Quién recibe alertas tempranas de desvíos:

Quien recibe esta información es el responsable del área de Atención.

Indicador 3: Reservas online

Este indicador permitirá conocer qué porcentaje del total de reservas recibidas provienen de la venta y gestión online de las mismas.

Fórmula:

$$\text{Reservas de gestión online} = \frac{\text{Reservas gestionadas 100\% online}}{\text{Total de reservas}} * 100$$

Análisis dimensional:

$$[\%] = \left[\frac{\text{Reserva}}{\text{Reserva}} \% \right]$$

Siendo:

Reservas gestionadas 100% online : cantidad total de reservas que fueron gestionadas 100% online.

Total de Reservas: total de reservas, abarcando todos los medios de contacto o venta.

Origen de datos:

Los datos se obtienen del registro de reservas, donde queda asentado el canal por el cual la reserva fue efectivizada.

Frecuencia de actualización:

El indicador es revisado de forma mensual para poder saber cómo va avanzando la gestión online a lo largo de la temporada.

Iniciativas que monitorea y acciones que dispara:

Lo que busca este indicador es medir el peso que las redes y las plataformas tienen en referencia a su generación de ventas.

Quién recibe alertas tempranas de desvíos:

La Gerencia del complejo.

5.4.2 Perspectiva de Procesos Internos

Con el objetivo de asegurar la excelencia de los procesos que luego generen valor y satisfagan al cliente, se proponen los siguientes indicadores:

Indicador 1: Tiempo medio de resolución

El presente indicador pretende conocer cuál es el tiempo medio dentro del cual un problema o reclamo es solucionado; es decir, cuántos minutos transcurren desde que el cliente realiza el reclamo hasta que el error o la falla se encuentra completamente subsanada.

Fórmula:

$$\text{Indicador de tiempo medio de resolución} = \frac{\sum \text{Tiempo de resolución}}{\sum \text{Reclamos totales recibidos}}$$

Siendo:

\sum **Tiempo de resolución:** cantidad de minutos necesarios para llevar adelante la resolución de los reclamos realizados por los clientes.

\sum **Reclamos totales recibidos:** cantidad de reclamos recibidos por la empresa y realizados por los clientes en el transcurso de una semana.

Análisis dimensional:

$$\left[\frac{\text{Minutos}}{\text{Reclamo}} \right] = \left[\frac{\text{Minutos}}{\text{Reclamo}} \right]$$

Origen de datos:

Los datos surgen de la contabilización temporal que se lleva adelante respecto de cada uno de los reclamos, desde la recepción hasta la finalización con la respuesta. Es información con la que cuenta el área de Atención al Cliente, y queda registrado en la base de datos de la empresa.

Frecuencia de actualización:

El indicador es revisado de forma semanal y lo que busca es detectar el tiempo del que precisa la organización para dar acabada respuesta a los requerimientos que se le realicen.

Iniciativas que monitorea y acciones que dispara:

El indicador bajo análisis pretende tener bien determinado cuál es el tiempo que necesita el complejo para poder solucionar los problemas que puedan surgir y, eventualmente, buscar bajar dichos niveles de tiempo en caso de que sean muy altos. Por supuesto que dependiendo del problema que aparezca, el lapso temporal de resolución puede variar: no es lo mismo si se rompe un vidrio de una ventana que si lo que se necesita es la reposición de papel higiénico, por citar dos ejemplos diversos.

Quién recibe alertas tempranas de desvíos:

Quien recibe esta información es el responsable del área de Atención.

Indicador 2: Limpieza de zonas comunes

Mide las características referidas a los espacios comunes y la frecuencia con la que se ejecuta la limpieza y la puesta en acondicionamiento de dichos espacios.

Fórmula:

Indicador de limpieza de zonas comunes

$$= \frac{\text{Registro de limpieza diario}}{\text{Objetivo de limpieza diario}} * 100$$

Siendo:

Registro de limpieza diario: cantidad de tareas de limpieza llevadas a cabo en el transcurso del día.

Objetivo de limpieza diario: el objetivo diario de limpieza consiste en realizar 3 controles a la pileta, 4 al sector de parrilleros, y 3 en los espacios comunes; haciendo un total de 10 por día.

Análisis dimensional:

$$[\%] = \left[\frac{\text{Cantidad de limpieza}}{\text{Cantidad de limpieza}} \right] = [\text{adimensional}]$$

Origen de datos:

De los registros que tiene la empresa del área de Mantenimiento.

Frecuencia de actualización:

El indicador es revisado de forma diaria para monitorear el cumplimiento de los estándares de limpieza esperados en el complejo.

Iniciativas que monitorea:

Lo que se pretende es obtener un seguimiento pormenorizado, detallado y permanente de la revisión respecto al estado de las zonas comunes en lo que se refiere a limpieza; de esta forma, se establece y se va generando una cultura organizacional que privilegie el estado óptimo de los lugares de utilización común.

Quién recibe alertas tempranas de desvíos:

El área de Limpieza o, eventualmente, la gerencia de la misma.

Indicador 3: Acondicionamiento de departamentos

La medición que se realiza con el presente indicador es el nivel de aptitud de los departamentos, su limpieza y óptima preparación para recibir a los nuevos huéspedes que lo habitarán.

Fórmula:

Indicador de Acondicionamiento

$$= \text{Horario de check – in} – \text{Horario limpieza}$$

Siendo:

Horario de check – in: el horario estándar en que los huéspedes pueden realizar el check-in en los departamentos, el cual es normalmente a las 14 horas.

Horario limpieza : el horario en que se lleva a cabo la limpieza y acondicionamiento del departamento.

Análisis dimensional:

$$[\text{Horas}] = [\text{Horas} – \text{Horas}]$$

Origen de datos:

Los datos surgen de los registros que tiene la empresa, más específicamente, el área de Mantenimiento.

Frecuencia de actualización:

El indicador es revisado de forma diaria, para monitorear el cumplimiento de los estándares de limpieza esperados en el complejo, en este caso, de las unidades habitacionales consideradas de manera individual.

Iniciativas que monitorea y acciones que dispara:

Lo que se busca monitorear es que los departamentos estén disponibles y habitables, en condiciones óptimas, con su equipamiento absolutamente completo, para el momento del check-in; si no ocurre así, la acción que disparará podría ser aumentar la cantidad de personas a cargo del procedimiento o, en caso extremo, variar el horario de check-out.

Quién recibe alertas tempranas de desvíos:

La gerencia de la empresa.

Indicador 4: Reservas sin solapamientos

Con el presente indicador, lo que se busca es tener la referencia basada en datos de la cantidad de reservas que pueden superponerse. El valor del presente indicador tiene que ser siempre 0 o, al menos, tendiente a 0.

Fórmula:

$$\text{Reservas sin solapamientos.} = \frac{\sum \text{Reservas solapadas}}{\sum \text{Reservas totales}} * 100$$

Siendo:

\sum *Reservas solapadas* : cantidad de reservas que presentaron algún inconveniente de superposición, y que fueron detectadas por el sector de reservas en cuanto la misma se generó erróneamente.

\sum *Reservas totales*: cantidad de reservas totales gestionadas.

Análisis dimensional:

$$[\%] = \left[\frac{\text{Tareas}}{\text{Tareas}} \% \right]$$

Origen de datos:

Los datos se obtienen a partir del registro de reservas.

Frecuencia de actualización:

El indicador es revisado de manera mensual.

Iniciativas que monitorea:

El indicador da cuenta del porcentual de reservas que pueden tener un error y encontrarse solapadas entre sí. Obviamente, sería un problema bastante grande con lo cual el indicador debe ser siempre igual a 0.

Quién recibe alertas tempranas de desvíos:

La gerencia de la empresa.

5.4.3 Perspectiva Del Cliente

Indicador 1: Duración media de la estadía

El presente indicador busca establecer la duración media de la estancia de los ocupantes, como resultado de dividir la cantidad total de habitaciones ocupadas entre el número de reservas.

Fórmula:

Indicador de Duración media de estadía

$$= \frac{\sum \text{Noches de ocupación por Dpto.}}{\text{Cantidad total de reservas}}$$

Siendo:

\sum ***Noches de ocupación por Dpto.*** : número total de noches en que los departamentos están ocupados.

Cantidad total de reservas: número total de reservas del complejo.

Análisis dimensional:

$$\left[\frac{\text{Noches}}{\text{Reserva}} \right] = \left[\frac{\text{Noches}}{\text{Reserva}} \right]$$

Origen de datos:

De los registros de ocupación y reservas con los que cuenta la empresa.

Frecuencia de actualización:

El indicador es revisado de forma mensual.

Iniciativas que monitorea y acciones que dispara:

Es importante tener en cuenta que las plazas ocupadas se contabilizan en función de la cantidad de noches que los huéspedes pernoctan en el complejo y la puntuación final representa la duración media de la estancia de los huéspedes en el complejo. En términos normales, un valor más alto del indicador se considera mejor que uno bajo porque la rotación de gente será menor. Se apunta a un valor mayor a 7 noches promedio por estadía.

Una de las ventajas del presente indicador es que ayuda a tomar decisiones sobre los precios basándonos en datos. Por ejemplo, si es bajo, se podría aumentar el precio del departamento para estadías cortas y ofrecer mejores ofertas para estadías largas. La duración media de la estadía es una variable importante que, sin lugar a dudas, afecta a los ingresos del complejo.

Quién recibe alertas tempranas de desvíos:

La gerencia de la empresa.

Indicador 2: Reseñas en línea

El presente indicador toma en consideración las valoraciones expresadas por los huéspedes luego de sus experiencias en el complejo, para dar una idea del nivel del servicio percibido y saber en qué áreas existe algún margen para la mejora.

Fórmula:

$$\text{Indicador de Reseñas en línea} = \frac{\sum \text{Notas por reseñas recibidas}}{\sum \text{Cantidad total de reseñas recibidas}}$$

Siendo:

\sum *Nota por reseña recibida*: sumatoria del total de las notas recibidas como reseñas.

\sum *Cantidad total de reseñas recibidas* : sumatoria de la cantidad total de reseñas recibidas.

Análisis dimensional:

$$[\text{Puntuación}] = \left[\frac{\text{Puntuación} * \text{Reseña recibida}}{\text{Reseña recibida}} \right]$$

Origen de datos:

De los registros que surgen de los diversos apartados como “comentarios” y/o “puntajes” que se pueden visualizar en las distintas plataformas de reserva online y opinión.

Frecuencia de actualización:

El indicador es revisado de forma mensual.

Iniciativas que monitorea:

Con el indicador bajo análisis se logra tener un panorama cierto de cuán satisfechos resultan los clientes luego de haber tomado el servicio ofrecido por el complejo; así, podremos conocer si tenemos muchos consumidores “terroristas” que hablarán en contra del emprendimiento o si, por el contrario, la gran masa de clientes se inclina por ser un “apóstol” de la marca, favoreciendo el “boca en boca” y recomendando el servicio brindado por el complejo.

Quién recibe alertas tempranas de desvíos:

La gerencia de la empresa.

Indicador 3: Retorno de clientes

Un síntoma de que el servicio ofrecido y brindado es óptimo (y, por ende, un síntoma de que el negocio marcha de manera correcta) lo puede brindar un indicador que permita visualizar la tasa de retorno de clientes. Cuando un cliente está conforme,

entre otras consecuencias positivas y fructíferas, podemos mencionar que, sin lugar a dudas, volverá a elegir el negocio propio por sobre el de la competencia aumentado de esta manera el ciclo de vida del consumidor.

Fórmula:

Indicador de Retorno de clientes

$$= \frac{(\text{Clientes al final del período} - \text{Clientes ganados al final del período})}{\text{Clientes al inicio del período}}$$

* 100

Siendo:

Clientes al final del período: La cantidad total de clientes que se hospedaron durante el período analizado.

Clientes ganados al final del período: Cantidad total de nuevos clientes que recurrieron al complejo en la temporada.

Clientes al inicio del período : Cantidad total de clientes al inicio de la temporada, considerando todos los clientes que concurren desde el inicio de la operatoria del complejo.

Análisis dimensional:

$$[\%] = \left[\frac{\text{Clientes} - \text{Clientes}}{\text{Clientes}} \right] = [\text{adimensional}]$$

Origen de datos:

De los registros que reflejan los formularios de ingreso completados durante el check-in de cada grupo que se hospeda en el complejo.

Frecuencia de actualización:

El indicador es revisado de forma anual, al final de cada temporada. Puede ir desde 0% a 100%, tratando de buscar un objetivo aceptable en 30%.

Iniciativas que monitorea:

Es muy relevante tener un indicador que otorgue una referencia de cuál es el porcentaje de los clientes pasados que vuelven a elegir a la empresa y mantener tal indicador en un porcentual lo más alto posible, no sólo por el impacto que tendrá para los objetivos de esta perspectiva sino también el de la financiera.

Quién recibe alertas tempranas de desvíos:

La gerencia de la empresa.

5.4.4 Perspectiva Financiera

Indicador 1: Tasa de ocupación

La presente métrica precisa identificar la cantidad total de habitaciones, tanto las disponibles como las reservadas, y su relevancia radica en permitir evaluar el rendimiento del complejo, ya que aporta un constante flujo de información.

Si la tendencia a una baja ocupación resulta en algunos días puntuales, se puede buscar promocionar esos días, favoreciendo y fomentando las reservas. También se pueden tomar decisiones relativas al personal para evitar colaboradores ociosos, con su costo asociado.

Fórmula:

Indicador de Tasa de ocupación

$$= \frac{\text{Cantidad total de dptos. ocupados}}{\text{Cantidad total de dptos. disponibles}} * 100$$

Siendo:

Cantidad total de departamentos ocupados: cantidad total de departamentos ocupados en el complejo.

Cantidad total de departamentos disponibles: cantidad total de departamentos disponibles en el complejo, o en condiciones de ser alquilados.

Análisis dimensional:

$$[\%] = \left[\frac{\text{Departamentos}}{\text{Departamentos}} \right] = [\text{adimensional}]$$

Origen de datos:

De los registros que surjan en los sistemas de reservaciones.

Frecuencia de actualización:

El indicador es revisado de forma diaria.

Iniciativas que monitorea y acciones que dispara:

Se monitorea de manera diaria para de esta manera tomar conocimiento cuáles son los días (o también las épocas del mes) dentro de los cuales hay mayor afluencia de clientes en el complejo y poder tomar decisiones de precio, de personal, de promociones, etc.

Quién recibe alertas tempranas de desvíos:

La gerencia de la empresa.

Indicador 2: Ingreso promedio por departamento

El presente indicador sirve para conocer el ingreso que se genera por departamentos, independientemente que el mismo se encuentre, al momento de calcular el indicador, ocupado o vacante.

Fórmula:

$$\text{Ingreso Promedio por Dpto.} = \frac{\sum \text{Ingresos por Dpto. ocupado por noche}}{\text{Cantidad total de Dptos.}}$$

Siendo:

\sum *Ingresos por Dpto. ocupado por noche*: sumatoria de los ingresos por departamento ocupado.

Cantidad total de Dptos.: cantidad total de departamentos que conforman el complejo, sin ser relevante el hecho de que se encuentren ocupados o libres.

Análisis dimensional:

$$\left[\left[\frac{\$}{\text{Departamentos}} \right] \right] = \left[\frac{\$}{\text{Departamentos}} \right]$$

Origen de datos:

Los datos surgen de los registros que existen en el sistema de admisión y reservas.

Frecuencia de actualización:

El indicador es revisado de forma diaria.

Iniciativas que monitorea:

Apunta a obtener información respecto de cuánto está generando el complejo en términos de ingresos por cada departamento, sin tener en este caso en cuenta la tasa de ocupación. De esta manera, se podrá saber, en valores promediados, cuánto genera en términos de ingresos efectivamente cada departamento.

Quién recibe alertas tempranas de desvíos:

La gerencia de la empresa.

Indicador 3: Margen sobre ventas

Este indicador permite monitorear la rentabilidad de la empresa, midiendo el beneficio directo que se recibe al prestar el servicio.

Fórmula:

$$\text{Indicador de Margen} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos}}{\text{Ventas}} * 100$$

Siendo:

Ventas: ingresos totales generados por los alquileres de los departamentos del complejo turístico.

Costos: costos incurridos para la prestación del servicio.

Análisis dimensional:

$$[\%] = \left[\frac{\$}{\$} \% \right]$$

Origen de datos:

De los registros con los que cuenta la empresa respecto a ingresos y egresos.

Frecuencia de actualización:

El indicador es revisado de forma mensual.

Iniciativas que monitorea:

Su seguimiento permanente es fundamental para asegurar la rentabilidad del negocio, y modificar los márgenes al momento de setear precios en caso de que fuese necesario.

Quién recibe alertas tempranas de desvíos:

La gerencia de la empresa.

5.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A continuación, se presenta en la Tabla 1 el CMI diseñado a partir de las relaciones causales entre objetivos presentadas en el mapa estratégico y medidos a través de indicadores. Este CMI permite monitorear el valor actual de cada indicador con su valor objetivo, fijado por la dirección del complejo, y la relación entre ambos como una medida de alerta en el desempeño.

PERSPECTIVA		Indicador KPI	Resultados Actuales	Objetivo a Alcanzar	Nivel Actual vs. Objetivo	
FINANCIERA	Maximización de rentabilidad	Ingreso promedio por departamento				
		Margen sobre ventas				
	Maximización del nivel de ocupación	Tasa de ocupación		100%		
CLIENTES	Fidelización del cliente	Duración media de la estadía		Superior a 7 días		
	Retorno de cliente	Retorno de clientes		Por encima de 8		
	Satisfacción del cliente	Reseñas en línea				
	Incremento de clientes					
PROC. INT.	Atención personalizada y permanente	Tiempo medio de resolución				
		Limpieza de zonas comunes				
		Acondicionamiento de dptos.				
	Desarrollar un sistema de gestión de reservas que evite solapamientos	Reservas sin solapamientos		Tendiente a 0		
APR. Y CREC.	Capacitación de los empleados para la det. temprana de necesidades o problemas	Capacitación				
		Detección temprana		Tendiente al 100%		
	Aprender a llevar adelante la venta y gestión de reservas online.	Reserva 100% online				

Tabla 1: Cuadro de Mando Integral

Fuente: elaboración propia

5.5.1 Impacto de las Iniciativas en los Objetivos Estratégicos

Seguidamente, se ha efectuado un esquema planteado como cuadro de doble entrada que posibilita la visualización de cómo pueden impactar las iniciativas en los objetivos estratégicos. Se han definido proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado período de tiempo, y las mismas deben también contar con indicadores para poder llevar a cabo su seguimiento.

OBJETIVOS vs. INICIATIVAS		1. Generación de imagen de marca	2. Encuestas de satisfacción	3. Capacitaciones Mensuales	4. Benchmarking	5. Contratar servicios de paisajismo	6. Alianzas con guías turísticos	7. Incentivos a colaboradores	8. e-voucher de descuento	9. Inversión en smart TV's	10. Brindar elementos para la playa
Persp. Financiera	Maximizar la rentabilidad	Impacto positivo muy alto		Impacto negativo alto	Impacto negativo alto	Impacto positivo medio			Impacto positivo medio	Impacto positivo medio	Impacto positivo medio
	Maximizar el nivel de ocupación					Impacto positivo medio			Impacto positivo medio		Impacto positivo medio
Persp. del Cliente	Fidelizar al cliente	Impacto positivo medio				Impacto positivo medio	Impacto positivo medio		Impacto positivo medio	Impacto positivo medio	Impacto positivo medio
	Retorno del cliente	Impacto positivo medio				Impacto positivo medio	Impacto positivo medio		Impacto positivo medio	Impacto positivo medio	Impacto positivo medio
	Satisfacer al cliente	Impacto positivo medio				Impacto positivo medio	Impacto positivo medio		Impacto positivo medio	Impacto positivo medio	Impacto positivo medio
	Incremento de clientes	Impacto positivo medio				Impacto positivo medio	Impacto positivo medio		Impacto positivo medio	Impacto positivo medio	Impacto positivo medio
Persp. Proc. Internos	Atención personalizada y permanente							Impacto positivo medio			
	Desarrollar un sist. de gestión de res. que evite solapamientos entre plat.				Impacto positivo medio			Impacto positivo medio			
Persp. Aprendizaje	Capacitar a los empleados para la det. tempr. de necesidades			Impacto positivo medio				Impacto positivo medio			Impacto positivo medio
	Aprender a llevar adelante la venta y gestión de reservas online			Impacto positivo medio	Impacto positivo medio			Impacto positivo medio			Impacto positivo medio

COLOR	Impacto iniciativas en objetivos
Verde oscuro	Impacto positivo muy alto
Verde medio	Impacto positivo medio
Verde claro	Impacto positivo bajo
Rojo	Impacto negativo medio
Rojo oscuro	Impacto negativo alto
Amarillo	Sin impacto

Tabla 2: Objetivos vs. Iniciativas

Fuente: elaboración propia

6 CAPÍTULO: CONCLUSIONES

El presente trabajo se planteó como objetivo resolver, a través de la creación de una herramienta de gestión como es el Cuadro de Mando Integral, la falencia que aqueja al negocio Sol de Verano, que se puede describir como una falta de sistematización de información estratégica que sustente la toma de decisiones.

Se dijo que el complejo bajo análisis se caracteriza por tener una vida comercial cuyas acciones y rumbos de dirección se definen, muchas veces, con gran basamento en información obtenida de manera “informal”. En tal sentido, y sin que se desmerezca el uso de la intuición en los negocios, utilizando conceptos también del Marketing de Servicios y de la Administración Estratégica, se ha logrado elaborar y poner a disposición de la empresa un mapa estratégico y un CMI con 13 indicadores, que permitirá medir la gestión en términos comparativos a la estrategia del complejo, la que también ha sido determinada de manera clara y concisa.

Al mismo tiempo, se ha proporcionado valor llevando adelante diversas evaluaciones no sólo del complejo “puertas para adentro” sino también del contexto nacional y regional dentro del cual se desenvuelve, lo que tuvo un impacto en la diagramación del Mapa Estratégico que planteó los cimientos sobre los cuales poder construir el Cuadro de Mando Integral, con sus objetivos e iniciativas.

Entendemos que la posibilidad de contar con una herramienta de gestión estratégica (acabadamente probado en la práctica por muchas organizaciones desde que ha sido desarrollado por sus autores Kaplan y Norton) que permita realizar una profunda evaluación de las acciones y decisiones que se llevan adelante, contrastando estas con la estrategia definida, será de gran utilidad para la empresa y podrá aportar una forma de proceder que llevará a Sol de Verano a beneficios desde varias aristas.

De esta manera se logró diseñar una herramienta que tome en cuenta todos los aspectos de gestión en línea con la estrategia y permita identificar, antes de dictaminar si ésta es correcta, si está correctamente implementada en el complejo y alinear las decisiones en torno a ésta. Y mencionamos esto porque el Cuadro de Mando Integral no concentra sus esfuerzos solamente en lo financiero sino que tiene en cuenta otras tres perspectivas, que van más allá del corto plazo e inciden

integralmente en la organización, algo que para el complejo Sol de Verano será, sin dudas, enormemente provechoso.

7 CAPÍTULO: BIBLIOGRAFÍA

Dapena Fernández, J. L., & Jaimez, L. (2020). *Contabilidad Gerencial y Toma de Decisiones: Información Estratégica para Entornos Empresariales Complejos*. Córdoba: Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Córdoba.

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos - IESE*, 31-41.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, Tecnología y Estrategia*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: Innovación en Modelos de Negocios*. Río de Janeiro: Alta Books.

Slagmulder, R., Verweire, K., & Dewettcnck, K. (2012). *Managing Performance For Excellence, Vlerick on High-Performing Organizations*. Leuven, Belgium: Lanoo Campus.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. New York: The McGraw-Hill Companies.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Ciudad de México: Pearson Educación.