



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Contador Público

Diseño de un sistema de Balance Scorecard para el Empresa Turística en la Costa Atlántica

Caso de Estudio Hotel Delfín Azul “Lugar de Momentos”

RODRIGUEZ LECUMBERRI, María de los Milagros
Nº de Legajo: 10.129

Mentor
FRIAS, Pedro

Victoria, 30 de Noviembre de 2018.

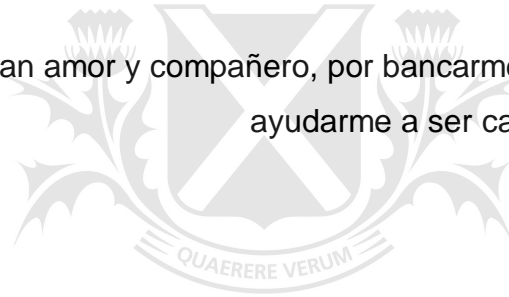
Gracias a.....

Mi papá y mamá, por saber esperar 10 años para que termine la tesis... *"todo llega"*

Mis hijas, Maria Paz y Emilia, porque este último mes, mamá no fue mamá; sino una estudiante de 20 años... *"las Amo"*

A Silvia Bosch, Fernanda Tamborini y Pedro Frías, por ayudarme a cumplirle el sueño a mi papá de terminar la tesis de Contador Público... *"Millones de Gracias"*

Y por último, a mi gran amor y compañero, por bancarme en todas mis locuras y ayudarme a ser cada día mejor... *"Te Amo"*



Universidad de
SanAndrés

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	5
Capítulo I: PRESENTACION	5
1.1. Problemática y justificación de estudio	5
1.2. Objetivo de Trabajo.....	7
1.3. Estrategia Metodológica.....	8
1.4. Estudio de Caso: Delfín Azul “Lugar de Momentos”	8
1.5. Técnica de recolección de datos	9
1.6. Estructura del trabajo	10
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	12
2.1. Evolución de las metodologías de medición de Performance.....	12
2.2. Balanced Scorecard.....	14
2.2.1. Las cuatro generaciones del Balanced Scorecard.....	15
2.2.1.1. Primera Generación	15
2.2.1.2. Segunda Generación	16
2.2.1.3. Tercera Generación	17
2.2.1.4. Cuarta Generación.....	19
2.3. Mapa Estratégico en la Actualidad	21
2.3.1. Perspectivas del Balanced Scorecard	23
2.3.2. Objetivos Estratégicos	29
2.4. Cuadro de Mando Integral.....	30
2.4.1 Indicadores	33
2.4.2. Metas, Iniciativas o Planes de Acción y Responsables	34
2.5. Implementación del Balanced Scorecard	35
2.5.1. Feedback y aprendizaje estratégico.....	35
2.5.2. Información y Fluidez	36
2.6. Ventajas de aplicar del Balanced Scorecard	37
2.6.1. Beneficios de desarrollar un Balanced Scorecard en una empresa de Servicios Turísticos	38
CAPITULO III: INTRODUCCION AL HOTEL DELFIN AZUL “Lugar de Momentos	42
3.1. DELFIN AZUL “Lugar de Momentos”	42
3.1.1. Misión, Visión, Valores y Estrategia Actual.....	46
3.2. Mercado Turístico	48
3.2.1. Producto Sol y Playa en Villa Gesell	50
3.3. Una oportunidad estratégica	51
3.3.1. Reformulación de la Visión, Misión, Valores y Estrategia	54
CAPITULO IV: MAPA ESTRATEGICO DEL DELFIN AZUL	56
4.1. Mapa Estratégico	56
Capítulo V: Creación del Balanced Scorecard	63
5.1. Indicadores	63
5.1.1. Perspectiva Financiera.....	63
5.1.2. Perspectiva de Clientes.....	66
5.1.3. Perspectiva de Procesos Internos.....	68
5.1.4. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.....	71
CONCLUSIÓN.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74

RESUMEN EJECUTIVO

“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización”

J.P. Sergent.

El presente trabajo de graduación, es un desarrollo de una herramienta profesional, como es el caso del Balanced Scorecard, aplicado a una PyME familiar del rubro turístico sobre la Costa Atlántica de Argentina, Partido de Villa Gesell. Es decir, que se propone un Balanced Scorecard, no se hace ningún análisis de ninguna herramienta, ya que la empresa no cuenta con ninguna.

Se seleccionó dicha herramienta por ser rígida, estructurada y completa, ya que se enfoca en la medición de indicadores Financieros y No Financiero. Esa característica de rigidez es ideal para una empresa que tiene una administración poco desarrollada con ausencia de estrategia. Donde su cultura es muy conservadora basada solamente en el pensamiento de su propietario. Esta forma de medir el rendimiento de la empresa, es claro y concreto; cualidades muy importantes para la familia.

Previo a la definición de los objetivos estratégicos, se va a analizar los conceptos de Visión, Misión, Valores y Estrategia de caso de estudio Delfín Azul “Lugar de Momentos”; para luego poder identificarlos claramente. Esto, no solo va a ser útil para el desarrollo final del Balanced Scorecard; sino también, va a encaminar a la empresa a objetivos claros y concretos, para afrontar una realidad complejo en este momento económico de la Argentina.

Las palabras claves que se van a encontrar en este trabajo profesional son: “Mapa estratégico”, “Cuadro de Mando”, “Objetivos Estratégicos”, “Perspectiva” “Indicadores” y “Balanced Scorecard”.

Capítulo I: PRESENTACION

1.1. Problemática y justificación de estudio

Dado el contexto actual, donde la información y su fluidez, es un estandarte de la buena gestión empresarial.

Como expresaba Peter Drucker: ...”lo más importante ya no es caminar por la empresa, es una pérdida de tiempo, sino capacitar a la gente para que presente informes útiles. Entonces usted no tendrá que malgastar su tiempo buscando información porque la tendrá al alcance de su mano”... (Ballve, 2000).

Tomando ese concepto, se puede afirmar que una de las claves del éxito de las empresas pequeñas, medianas o grandes; es comunicarse con los clientes, colaboradores, proveedores y propietarios, lo más claro y concreto posible. Ya que las empresas deben lidiar con una incertidumbre grande, basada en las variables macroeconómicas del su país y del mundo, debido a la globalización comercial.

Hoy en día, se plantea que es necesario aplicar herramientas de gestión que generen información clara y medible, para poder disminuir la incertidumbre dentro de las empresas lo más posible. Cuando hablamos de información, involucramos a todos los temas de la empresa. Hasta los ´80 se creía que solo era útil, la información financiera y se trabajaba sobre mediciones en ese aspecto.

Gracias a los aportes de Kaplan y Norton en los ´90, se amplió el concepto de información necesaria para la toma de decisión. Considerando que no debe ser solo sobre el ámbito Financiero y sino también, No Financiero. Creando una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento, llamada Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) o Cuadro de Mando Integral.

Kaplan y Norton (pp.38 y 39)...”explican que se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de

aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles...”

Sin embargo, es algo más que un sistema de medición. Las empresas pueden utilizar el Cuadro de Mando integral como el marco para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de mando Integral, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, la verdadera clave del Cuadro de mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

Al final de este trabajo profesional, vamos a poder definir los indicadores principales de un Balanced Scorecard para una PyME dentro del rubro turístico de la Costa Atlántica. Ya que es un ámbito, donde se observa un desarrollo administrativo muy poco logrado en su administración en términos generales. Y se le suma, que este año (2018) la Argentina elimino subsidios en las áreas de servicios públicos como la luz, gas natural o agua; ocasionando que toda la población (empresas o familias) estén atravesando un proceso de re-estructuración en la variable costos fijos.

Bajo este contexto, interno como externo, esta PyME como el resto, deben realizar una actualización de innovación, para llegar a una eficiencia planificada, implementando un sistema de Gestión.

Es cierto que los sistemas de Gestión son útiles siempre que exista una estrategia respaldándolo. Sin ese plan o perspectiva estratégica no existe un rumbo concreto. Por eso, primeramente vamos a plantear, el enfoque estratégico de un Hotel turístico, llamado Delfín Azul “Lugar de Momentos”, para poder llegar a un Cuadro de Mando Integral.

La elección de la empresa, fue por varias razones, la primera es que tiene una cultura de trabajo básica. Es una PyME familiar de tercera generación con pre-conceptos, que para ésta época son ineficientes, muy arraigados.

La segunda razón, siendo una empresa con más de 40 años de trayectoria, y que su core sea solamente, la atención y un ambiente único a una cuadra de

pleno centro de la ciudad. Es más que interesante, plantear una Estrategia, donde nunca se existió.

La tercera razón, es consecuencia de dos situaciones ya mencionadas; la primera: contexto externo con altos aumentos de costos. Mientras que, la segunda es una PyME con necesidades de tener un rumbo. Conclusión: la creación un Balanced Scorecard para el Delfín Azul “Lugar de Momentos”, sería un buen comienzo de una etapa de crecimiento y aprendizaje real.

1.2. Objetivo de Trabajo

Se va a plantear un objetivo principal y cuatro objetivos específicos, que son necesarios para llegar al resultado final del trabajo.

- **Objetivo Principal:**

“Aplicar una herramienta de gestión estratégica, llamada Balanced ScoreCard (BSC), en un establecimiento hotelero con las características planteadas en el Delfín Azul “Lugar de Momentos”, para mejorar la información y fluidez de la misma y como consecuencia, generar mejores resultados en los indicadores en las perspectivas Financieras, de Clientes, de Procesos Internos y de Innovación y Aprendizaje”

- **Objetivos Específicos:**

1. Identificación de la Visión, Misión y Estrategia de la empresa, y en caso de no tenerlo, definirlo.
2. Generar instancias de trabajo previo, en las diferentes áreas de la empresa, alineado al desarrollo final de un Balanced Scorecard, donde se demuestre que la información y fluidez de la misma, termina generando mejores resultados en los indicadores del Cuadro de Mando.
3. Cada instancia de trabajo previo debe estar alineado con la misión y visión de la empresa.
4. Especificación de cada acción a tomar, los Pros y Contras; así como también, el tiempo de recupero de inversión y forma de financiamiento.

1.3. Estrategia Metodológica

Este trabajo profesional utiliza una metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, en este caso la creación de un Balanced Scorecard, aplicado al caso de estudio Delfín Azul “Lugar de Momentos”.

En la metodología cualitativa, se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible del caso a analizar, en este caso Delfín Azul “Lugar de Momentos”. Por eso, se inicia el trabajo buscando e indagando sobre la misión, visión y estrategia del Hotel; y en caso, de que no exista, se planteara cual debería ser.

Ya que sin esto, es imposible definir los indicadores o parámetros estratégicamente claves necesarios para la realización final de la herramienta de Gestión planteada, que este alineada con el plan estratégico definido previamente

1.4. Estudio de Caso: Delfín Azul “Lugar de Momentos”

El resultado final es un trabajo profesional desarrollando un Balanced Scorecard para un establecimiento perteneciente al rubro de Servicios de Alojamiento Turísticos en la Costa Atlántica, Argentina, más específicamente, dentro de la Provincia de Buenos Aires, Municipio de Villa Gesell. Comúnmente llamado Hotel, de categoría 4 estrellas; pero su categorización fue hecha en 1.995, sin realizar ninguna actualización desde entonces.

Cuenta con 37 habitaciones; distribuidas en habitaciones dobles, triples y cuádruples, teniendo un total de 90 plazas. La superficie del terreno es muy amplia, un total de 3.000 mts², siendo una de sus ventajas competitivas el espacio verde con el que cuenta.

Actualmente, solo abre sus puertas los meses de Diciembre, Enero y Febrero, decisión que se tomó luego que los propietarios decidieran priorizar la baja de costos a través del cierre y no buscar alternativas para la disminución de estos.

La propietaria es una Sociedad Anónima familiar llamada Comercial Triestina S.A. y el nombre Comercial es Delfín Azul “Lugar de Momentos”. Su manejo es muy familiar en cuanto la gestión tanto financiera como no financiera. Se puede decir que es claramente una PYME muy poco desarrollada en su funcionamiento, sin poseer un plan estratégico claro a seguir.

La fecha de habilitación municipal fue del 18 de noviembre del 1978, partido de Madariaga; ya que recién un año después se conformaba el Municipio de Villa Gesell.

Cabe destacar que su momento de crecimiento más importante en cuanto la edificación, fue durante toda la década de los ´90. Cada invierno de esa década se fue construyendo un bloque de servicios.

La selección de esta empresa, se debe a que poseo acceso a los propietarios, a información delicada y conocimiento de los procesos operativos; ya que, la empresa fue fundada por mis abuelos, creció con mis padres (quienes trabajaron fuertemente en la construcción, década de los ´90) y ahora mi marido y yo estamos a cargo de su funcionamiento, siempre respetando la autoridad de la generación anterior.

1.5. Técnica de recolección de datos

Méndez (1999, p.143) define a las fuentes y técnicas para recolección de la información como los hechos o documentos a los que acude el profesional y que le permiten tener información. También señala que las técnicas son los medios empleados para recolectar información. Además manifiesta que existen: fuentes primarias y fuentes secundarias.

Las fuentes primarias son: datos orales o escritas que son recopiladas directamente por el profesional a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, mientras que las fuentes secundarias son: documentos escritos que ha sido recopilados y transcritos por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento. Es decir, reprocesan información de primera mano, se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una

fuerza primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable. Se utiliza para confirmar hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios. (Sampieri et. ál., 1991, p.24-35).

Como fuentes primarias se recolectaron datos dentro mismo establecimiento (planillas de datos, encuestas realizadas a pasajeros o instructivos de procedimientos) y también, entrevistas a los propietarios (a la segunda generación principalmente, para mantener objetividad) y a los empleados seleccionados de acuerdo a las funciones y tiempo de permanencia en el establecimiento (Recepcionista nocturno y encargado de mantenimiento). Este último detalle es muy importante, ya que al ser un establecimiento que abre solo en temporada de verano, existe mucha rotación de personal y muchos de ellos son del norte de Argentina, que hacen temporada en inversa a la de la Costa Argentina.

Como fuentes secundarias se utilizaron texto y revistas especializadas del sector de Alojamiento y Gastronomía, como por ejemplo: "Hospitalidad & Negocios" editorial ADEVI; internet, así como bibliografía e investigadores académicas.

Cabe ser destacado, que la fuente primordial de este trabajo es la primaria, sobre todo, las entrevistas con los propietarios. Como se explicó, el Estudio del Caso, es una PyME con una organización muy poco evolucionada.

1.6. Estructura del trabajo

Este trabajo profesional se desarrollara en cinco capítulos, a continuación se darán pautas generales del contenido de cada uno de ellos: el primer capítulo, es el que estamos transitando.

El primer capítulo, es el que se está leyendo, que describe una presentación general del trabajo profesional a desarrollar.

El segundo se focaliza en dar un marco teórico sobre los trabajos desarrollados por Kaplan y Norton, quienes a través del Balanced Scorecard dieron respuesta a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos: Información Financiera y No Financiera. Dicho marco, nos va a dar los conocimientos claves para la elaboración del trabajo profesional planteado. Enfatizando en la importancia de tener información clara y fluida, la cual sea comprendida por los empleados, para que ellos sepan cómo hacer su trabajo, con ayuda de las innovaciones tecnológicas que sea redituable implementar.

El tercer capítulo, se profundizara en las características principales del mercado Turístico Hotelero de Villa Gesell y las variables macroeconómicas que tienen influencia sobre el mismo. Luego se definirá la misión, visión y estrategia de la empresa; identificando, claramente los pro y contras del establecimiento para un futuro crecimiento. En caso de ser necesario, se reformularan.

Luego, en el cuarto capítulo; se desarrollara con toda la información relevada, y sobre todo con la definición del enfoque estratégico, el mapa estratégico inicial para Delfín Azul “Lugar de Momentos”. Identificando los objetivos estratégicos a evaluar acordes a la misión y visión. De esta forma podemos decir que se cumple con el objetivo general y específicos de este trabajo.

Será necesario un último capítulo, el cual defina los indicadores que serán utilizados para medir cada objetivo estratégico. Así como también, se definirá el responsable, frecuencia, ampliación y origen de la información, para cada indicador.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Evolución de las metodologías de medición de Performance

El Tablero de Comando (o Tablero de Control), es una herramienta de control y seguimiento de la gestión, con gran desarrollo en las décadas de 1960 y 1970, cuya característica principal es la del seguimiento de las denominadas Áreas de Resultado Clave, a través de conjuntos de indicadores. Su virtud, de análisis de lo relevante, se fue perdiendo dado que comenzaron a construirse Tableros con gran cantidad de datos lo cual contradecía el concepto original. (PlanUBA, 2018)

Sin embargo, desde los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión, sólo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

En 1992 el concepto es actualizado por los profesores Robert Kaplan y David Norton que desarrollan el concepto de Balanced Scorecard (BSC, también Cuadro de Mando Integral o CMI), basado en un modelo de objetivos e indicadores para evaluar su cumplimiento encuadrados bajo cuatro perspectivas (Aprendizaje, Procesos, Cliente y Financiera) de manera equilibrada (Balancedada). La evolución del Balanced Scorecard se orienta como tema central a la construcción de los Mapas de la Estrategia (Mapas estratégicos o Strategic Maps) y debe ser revisado periódicamente.

Esta herramienta surgió porque los modelos de desempeño tradicionales, que dependían fundamentalmente de las valoraciones de la contabilidad, no explicaban el impacto que tenían los activos intangibles en el rendimiento de las empresas, especialmente en aquellas en que existía una fuerte intensidad tecnológica.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en

indicadores. Balanced Scorecard indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores." La diferencia importante del Tablero de Comando con respecto al Balanced Scorecard es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo. El Balanced Scorecard disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

En esta trayectoria de surgimiento y evolución del Balanced Scorecard como herramienta de dirección y gestión empresarial se pueden encontrar cuatro etapas o generaciones diferenciadas. La primera etapa es la que se centra fundamentalmente en el performance o desempeño de la empresa, en el sentido de establecer distintos indicadores que nos permitan medir su alcance. En la segunda etapa el Balanced Scorecard trata de incluir la visión estratégica en este conjunto de indicadores. En la tercera fase, se unifican los objetivos con los indicadores, a partir de unas relaciones causa-efecto y se establecen los mapas estratégicos. Por último, la cuarta etapa hace referencia al alineamiento estratégico, siendo éste último el tema medular de esta generación de Balanced Scorecard. (Gual, 2006)

Se propone esta nueva herramienta de gestión como nuevo sistema de dirección estratégica que incorpora los cuatro procesos siguientes:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia: traducir la estrategia de la unidad de negocio en objetivos estratégicos concretos para cada una de las cuatro perspectivas diferenciadas.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: utilizar mecanismos de comunicación para trasladar a todos los empleados los objetivos críticos que se deberían alcanzar para que la estrategia de la empresa tenga éxito.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: cuantificar los resultados a largo plazo que se quieren alcanzar, identificar los mecanismos y recursos necesarios para alcanzarlos, y establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no-financieros del BSC.
4. Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

2.2. Balanced Scorecard

Puede entenderse al Balanced Scorecard como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio. Revoluciona la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Según Mario Vogel, "Balanced Scorecard lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento;

también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

Cabe aclarar, que aunque la denominación Balanced Scorecard agrupa todos los elementos mencionados, en la práctica hace referencia con frecuencia sólo al sistema de indicadores y sus valores. Para evitar confusiones, a partir de este punto se utilizara la separación conceptual de "mapa estratégico", "Balanced Scorecard" y "acciones estratégicas" que realizan Kaplan y Norton.

En los siguientes ítems de este capítulo, se realizara una detallada descripción sobre los conceptos arriba mencionados por separado.

2.2.1. Las cuatro generaciones del Balanced Scorecard (Gual, 2006)

Kaplan y Norton, escribieron una serie de ocho artículos publicados, la mayoría en la revista Harvard Business Review, más cuatro libros complementarios, donde se pueden agrupar en cuatro generaciones o etapas de evolución. A continuación se describirá breve una reseña de cada una de ellas:

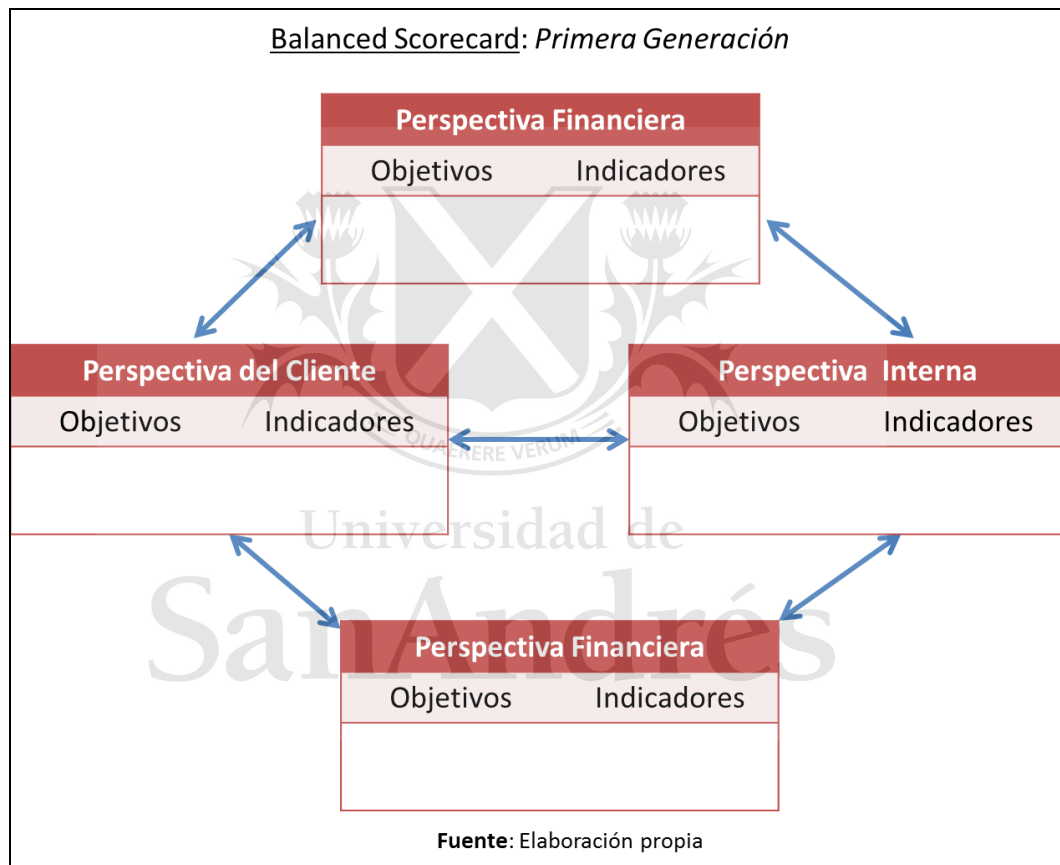
2.2.1.1. Primera Generación

Desarrolla el primer modelo de Balance Scorecard en el cual aparecen las cuatro perspectivas que según sus autores permiten a los directivos tener una visión general de su negocio: Perspectiva de los clientes, para comprender cómo ven los clientes a la empresa; Perspectiva Interna, para determinar las características de excelencia de la compañía; Perspectiva de innovación y aprendizaje, para analizar si se puede continuar creando valor; y Perspectiva Financiera para ofrecer una visión general a los accionistas.

Según Massou y Gual..."Esta primera versión del Balanced Scorecard se podría equiparar con el Tablero de Mando, utilizado en Francia durante las últimas décadas del siglo XX. Ya que el Tablero de mando, se diseñó con el objetivo de ayudar a los empleados a gestionar la empresa mediante la identificación de

factores clave de éxito, especialmente aquellos que se podían medir como variables físicas. Sin embargo, el Balanced Scorecard no es solo un sistema de medidas del desempeño, sino que es un sistema de gestión para motivar una mejora en el desempeño competitivo. Permite combinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de la empresa a corto plazo.

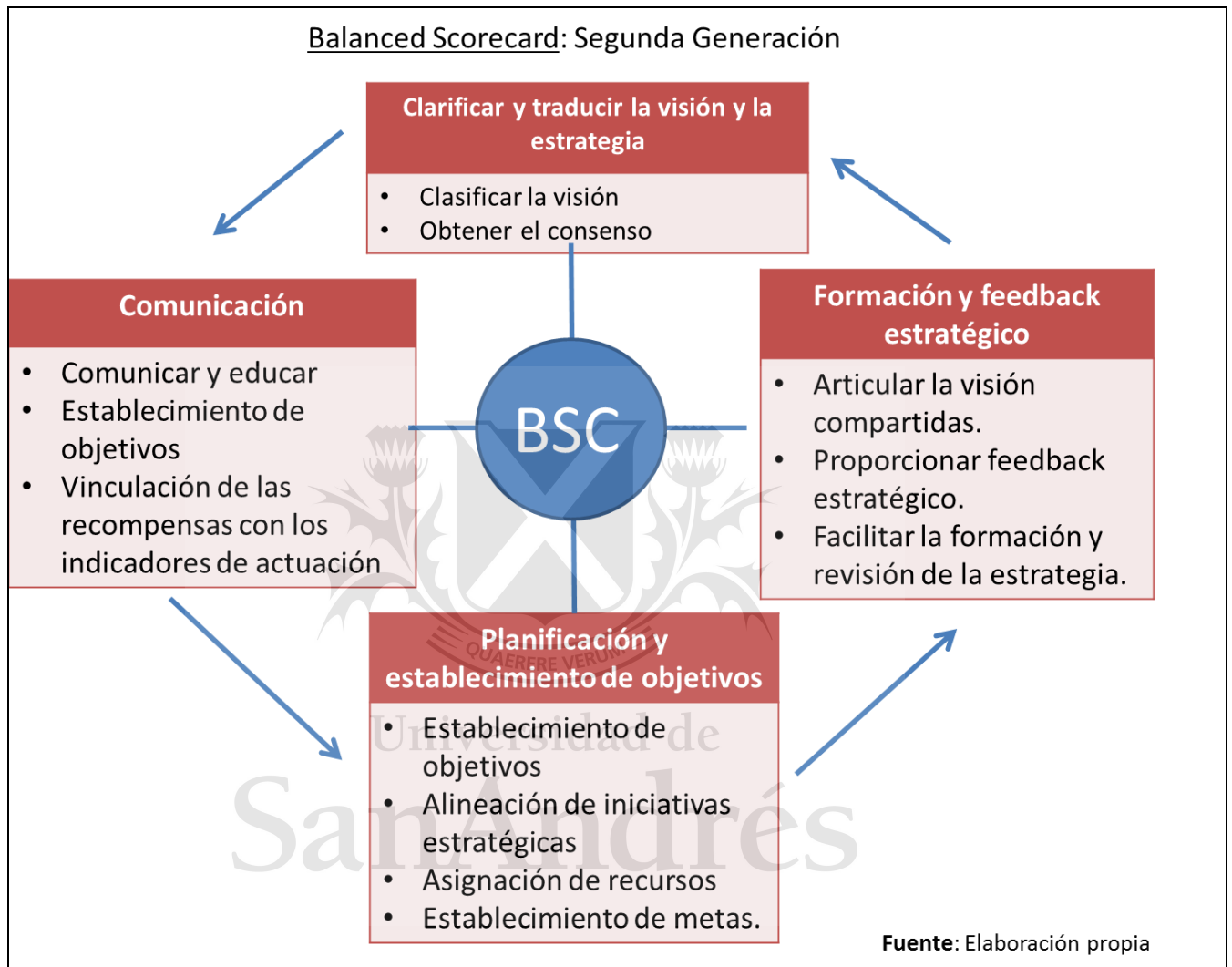
A continuación, se podrá observar gráficamente este modelo:



2.2.1.2. Segunda Generación

Este nivel de generación, se desarrolló con la incorporación de la estrategia en el sistema de dirección y gestión empresarial. En Kaplan y Norton, en el libro: “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*”, propone el Balanced

Scorecard como un Nuevo sistema de dirección estratégica que incorpora los cuatro procesos siguientes:



2.2.1.3. Tercera Generación

Entre los años 2000 y 2004, Kaplan y Norton, escriben dos artículos (*"Having trouble with your strategy? Than map it"* y *"Measuring the strategic readiness of intangible assets"*) y dos libros (*"The strategy focused organization: How BSC Companies Thrive in the New Business Enviroment"* y *"Strategy Map:*

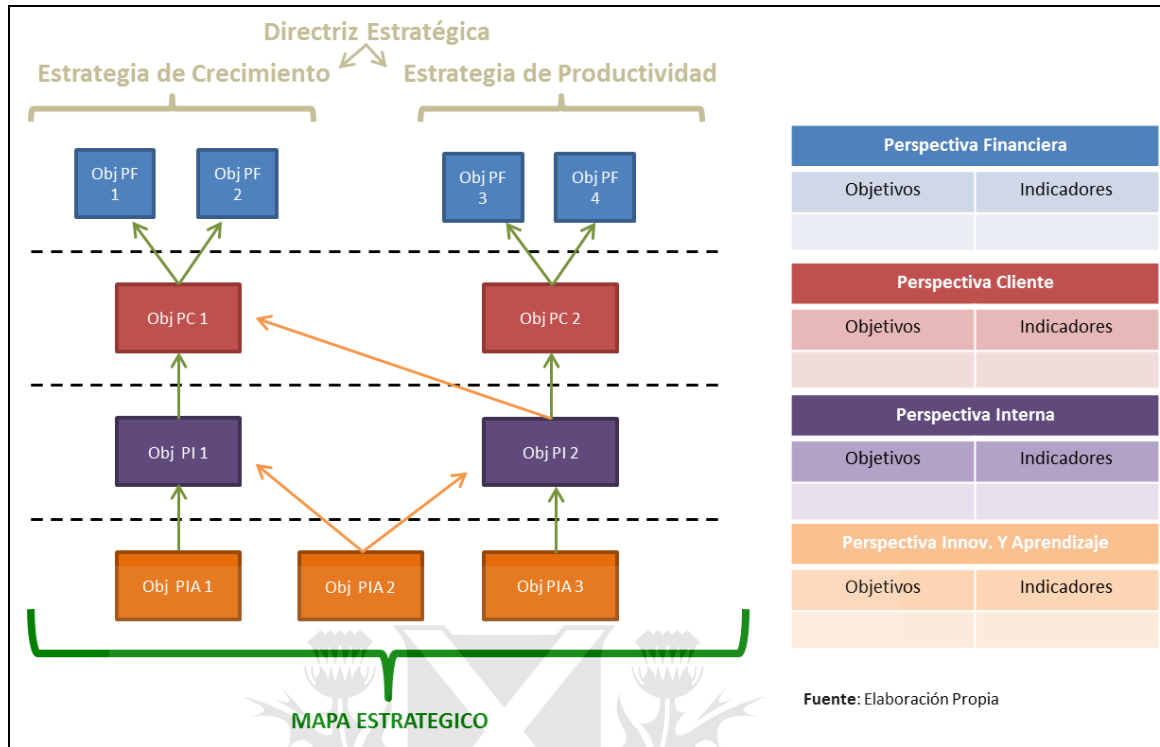
Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”), en los cuatro trabajos se plantea que para poder implementar la estrategia toda la organización debe comprenderla. Por este motivo se proponen los mapas estratégicos.

Es decir, que Kaplan y Norton, establecen los tres principios que permiten que el BSC de una empresa esté vinculado a su estrategia: relaciones causa-efecto; inductores de actuación; y vinculación con las finanzas. En primer lugar, el Balanced Scorecard tiene que definir la estrategia de una unidad de negocio mediante una secuencia de relaciones causa-efecto (conjunto de hipótesis), proporcionando relaciones explícitas entre estas hipótesis y los objetivos e indicadores establecidos. En segundo lugar, los autores definen los inductores de actuación como aquellos indicadores específicos para una unidad de negocio en particular.

Por último, se destaca la vinculación con las finanzas en el sentido de enfatizar la relación entre el Balanced Scorecard y los resultados financieros. Como explican los mismos autores:

“En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores del BSC deben estar vinculados con los objetivos financieros” (Kaplan y Norton, 1996, pag. 67).

En resumen, como se observa en el gráfico que continúa, el Balanced Scorecard pretende relacionar la estrategia de una unidad de negocio con un conjunto de indicadores, financieros y no-financieros, a largo plazo. Es decir, como nuevo modelo de dirección y gestión estratégica, donde relaciona las cuatro perspectivas con los objetivos estratégicos.



2.2.1.4. Cuarta Generación

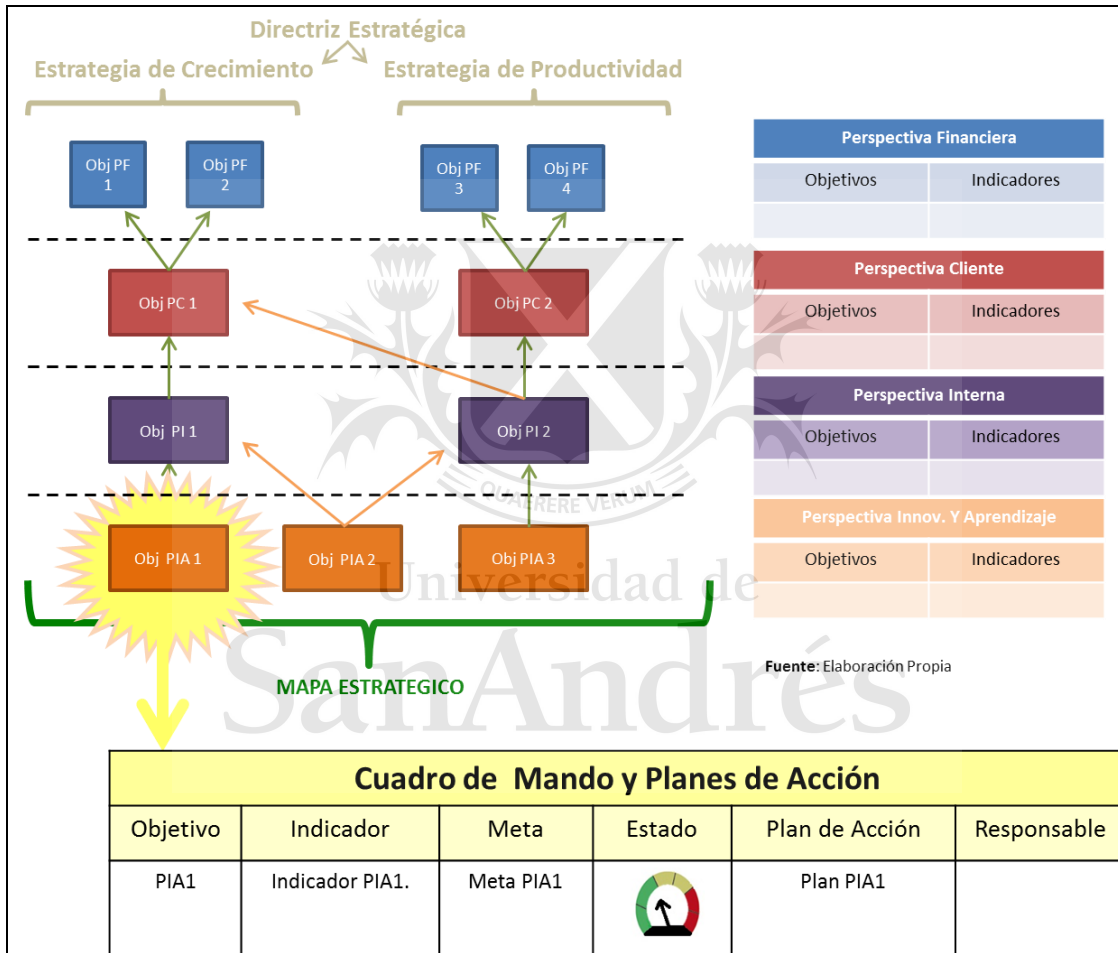
La planificación y la implementación de la estrategia deberían estar más relacionadas ya que a menudo las empresas no consiguen desarrollar sus planes iniciales, por no tener un Cuadro de Mando y Planes de Acción, acordes a la estrategia general de la empresa.

Saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un Cuadro de Mando resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia.

El éxito del modelo de gestión Balanced Scorecard, radica precisamente en la cantidad y calidad de los indicadores y su interrelación. El modelo original

plantea que si se tiene una buena capacitación y desarrollo, las organizaciones podrán mejorar sus procesos, permitiendo así, una mejor atención al cliente, lo que podría generar una rentabilidad mayor para la empresa.

A continuación, observaremos una representación de la cuarta generación del Balanced Scorecard, con la integración del Cuadro de Mando.



Cabe destacar que en esta última generación, donde se prioriza la implementación del sistema de gestión; es fundamental la calidad y obtención de la información y la fluidez de la misma.

La información y fluidez es un tema igual de importante que la relación causa-efecto entre la estrategia y los objetivos e indicadores de los mismos, de la Tercer Generación.

A continuación se ampliarán los conceptos y las relaciones entre Mapa Estratégicos y Perspectivas del Balanced Scorecard, Cuadro de Mandos y planes de Acción, para luego poder implementarlo en el caso práctico.

2.3. Mapa Estratégico en la Actualidad

Un mapa estratégico no es un modelo de simulación general con relaciones cuantificables entre los objetivos, sino un instrumento que pretende reflejar de forma coherente y clara los elementos esenciales de la estrategia de la empresa. Ya que si se pretende describir cada objetivo estratégico mediante una cadena causa-efecto, la complejidad aumenta enormemente y se corre el riesgo de perderse en detalles. Si se pretende medir cada una de las correlaciones entre cada objetivo, es necesario contar con una serie de premisas documentadas, que deberán controlarse de forma continuada. Por eso es tan importante en la etapa de implementación del Balanced Scorecard, la calidad de información y fluidez de la misma. Tema que hay que tener muy presente en el capítulo de implementación en el caso Práctico planteado.

Cada vez más empresas dan a este tema una orientación distinta. El mapa estratégico es utilizado para comunicar las interrelaciones principales de la estrategia, reduciendo la cantidad de conexiones documentadas al mínimo. Por eso la relación causa-efecto, se aplica a las perspectivas generales y no tanto a cada objetivo específico.

Por consiguiente, el aspecto central del mapa estratégico no es describir de forma completa el modelo de negocio de la empresa, sino enfocarse en los mensajes claves de la estrategia y en los objetivos estratégicos que tienen mayor relevancia competitiva y una mayor necesidad de dedicación. Eso se logra evitando la representación de las redundancias y de las relaciones entre objetivos que no se consideran primarias, y representando únicamente el flujo de ideas que han sido decisivas en el proceso de definición de los objetivos.

La intención original de representar las conexiones entre los objetivos la descripción y la comunicación convincente de una estrategia concluyente, motivadora y diferenciada de la competencia- será de esta forma mucho más fácil.

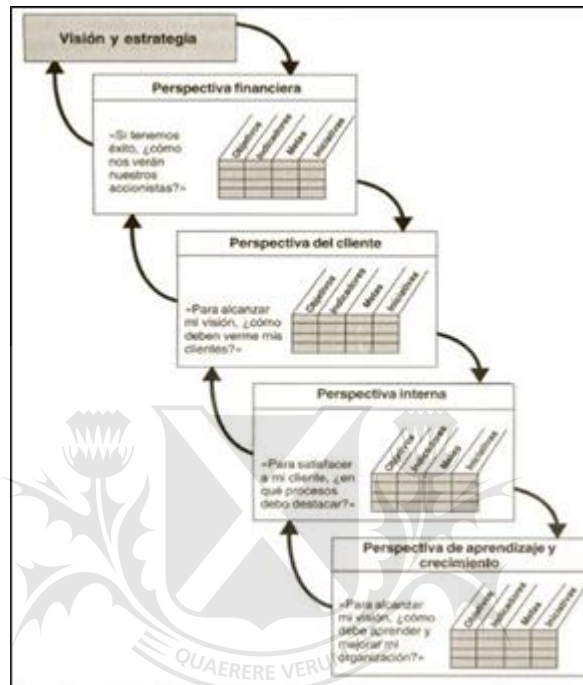
Ante la dinámica de la competencia y la continua reducción de los ciclos de vida de las estrategias, la creación de procesos estratégicos efectivos -que incluyan desde la definición más general de la estrategia hasta los procesos más a corto plazo y operativos, como la presupuestación o la fijación de objetivos se ha convertido en un elemento clave de competitividad. Según Norton y Kaplan el mapa estratégico se basa en varios aspectos:

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias: el objetivo preponderante en las empresas es conseguir un crecimiento sostenible a largo plazo para eso es necesario conciliar propuestas de reducción de costes (medida con efectos a corto plazo) con inversión en activos intangibles (objetivo de largo plazo).
- La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente. Se hace necesaria una proposición de valor para el cliente clara ya que se trata de la parte fundamental de la estrategia. Si esa proposición se cumple y satisface los deseos de los clientes a los que va dirigida se hace posible la consecución de los objetivos financieros. La perspectiva interna ayuda a clarificar qué propuestas de mejora de los procesos internos permitirá conseguir una proposición de valor adecuada a los requerimientos de los clientes.

Los objetivos estratégicos resumen, en pocas frases, qué es lo que se pretende conseguir aplicando el Mapa Estratégico. Dicho de otra forma, son el punto de llegada al que se aspira desde la empresa.

Las perspectivas, que plantean Kaplan y Norton, describen con un gran detalle la previsión en cuatro vertientes distintas. Las perspectivas en un mapa estratégico son cuatro bandas horizontales que tienen relaciones de causa-efecto entre los distintos grupos de interés. Como se ve en el gráfico a continuación,

donde muestra la relación causa-efecto que existe entre las Perspectivas y los Objetivos estratégicos.



Fuente: Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Trad. 2000. Pág. 87

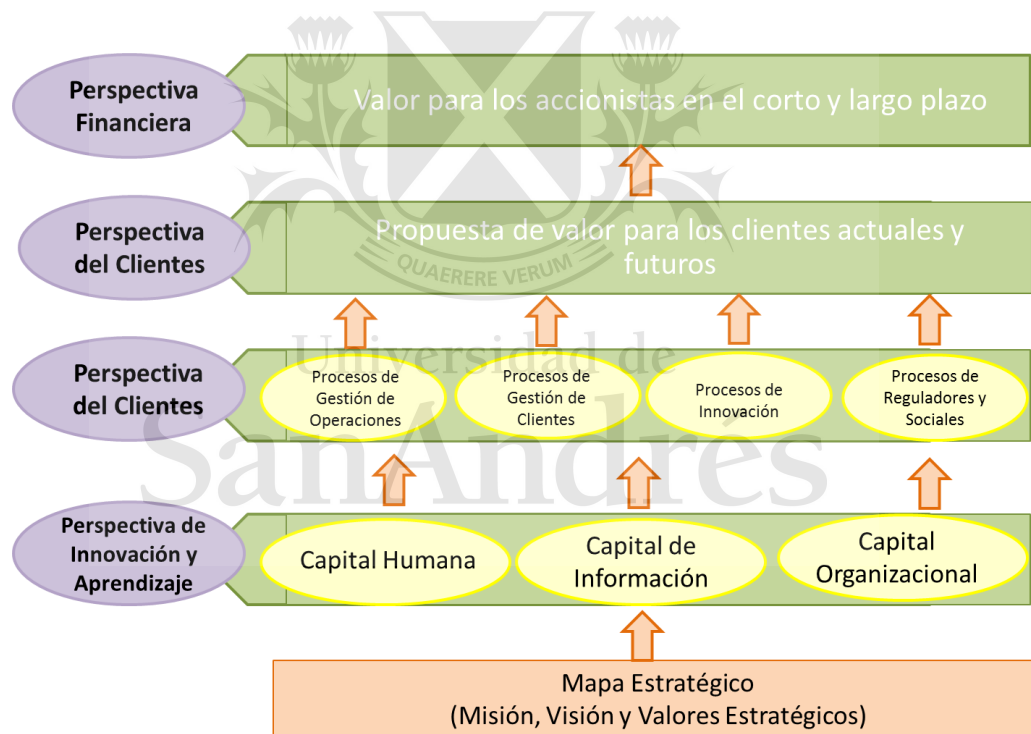
2.3.1. Perspectivas del Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992)

A pesar de que son cuatro las perspectivas que tradicionalmente identifican un Balanced Scorecard, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas, y no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios

- ✓ La perspectiva financiera, que pregunta: “Si tenemos éxito, ¿Cómo atenderemos a nuestros accionistas?”
- ✓ La perspectiva del cliente, que pregunta: “Para lograr hacer triunfar nuestra empresa, ¿Cómo debemos atender a nuestros clientes?”

- ✓ La perspectiva operativa interna, que pregunta: “Para agradar a nuestros clientes, ¿En qué procesos de gestión tenemos que ser excelentes?”
- ✓ La perspectiva de la innovación y el aprendizaje, que pregunta “Para lograr nuestra visión, ¿En qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor?”

A continuación se presenta el gráfico donde se observa cómo se vinculan los bienes intangibles (capital humano, capital de información y capital organizacional) con los procesos de creación de valor de varias perspectivas (financiera, de clientes y de procesos internos); todo eso, basado en la estrategia de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

- **Perspectiva financiera.**

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Para empresas del ámbito privado, por lo general se inicia con la perspectiva financiera, enfrentándose la empresa con dos temas relevantes: crecimiento y productividad. Cuando una empresa se decide por una estrategia no implica que abandone o descuide la otra, pero si es importante marcar un énfasis sobre cuál de ambas estrategias será por la que opte la empresa. Por supuesto que la selección de la estrategia financiera está altamente relacionada con la estrategia de diferenciación definida.

En la misma perspectiva financiera cada una de las estrategias presenta dos disyuntivas. En la estrategia de crecimiento se podría decidir por crecer con los mismos clientes o bien crecer con nuevos clientes, esto es vender más a los clientes actuales (ampliar la parte del pastel) o bien expandir el mercado (un pastel más grande). Podría también decidir si lo hace con los mismos productos o bien con nuevos.

Igualmente en la estrategia de productividad podría dar un mayor énfasis en la utilización de los activos, obteniendo mayores beneficios de la capacidad productiva actual o bien decantarse por la reducción de costos.

Dentro de esta perspectiva, se puede utilizar los sistemas de información de ERP. Una definición sencilla de qué es un ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales): es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.

- **Perspectiva del cliente.**

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de

mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

La pregunta clásica es ¿Cómo debiéramos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión y realizar nuestra propuesta de valor? Cómo perspectiva implica que debemos "ponernos en los zapatos del cliente", en lo que según su punto de vista es valioso e importante. Se identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir, estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán los ingresos requeridos en los objetivos financieros de la empresa y según la propuesta de valor.

En esta perspectiva debe considerar la estrategia de diferenciación que se haya definido para la empresa, así como la propuesta de valor a los clientes. Lo anterior conlleva una serie de atributos con los cuales se logrará esa diferenciación y se entregará a los clientes la propuesta. Ejemplo: para la estrategia de liderazgo en costos (excelencia operativa) los atributos de diferenciación son: precio, calidad, oportunidad y funcionalidad. Aquí también la disyuntiva es sobre a cuál de éstos atributos se le dará mayor énfasis. De nuevo si se decide destacar el atributo de calidad, no significa que descuide los otros tres. Si la estrategia es de innovación los atributos son oportunidad, funcionalidad e imagen y por último en una estrategia de intimidad con el cliente los atributos serán: servicio, proximidad e imagen. En cada uno de los casos seleccionará aquel atributo que pueda darle mayor diferenciación en función de sus propias fortalezas que cuente en grado superior a sus competidores, los otros atributos serán de apoyo.

Información que puede ser administrada por un sistema CRM (Customer Relationship Management); un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada. Por ejemplo, una empresa podría crear una base de datos de clientes que describiese las relaciones con suficiente detalle para que la dirección, los

agentes de ventas, los trabajadores de servicio y, tal vez, los clientes, puedan acceder directamente a dicha información, responder a las necesidades de los clientes con planes de productos y ofertas, recordar a los clientes distintas necesidades de servicio, saber qué otros productos ha adquirido un cliente, y así sucesivamente.

- **Perspectiva procesos internos.**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Las dos perspectivas anteriores (Financiera y Clientes), son perspectivas de resultado, que muestra que tan efectiva es nuestra estrategia, pero su ejecución se da en la perspectiva de procesos y con la complicidad del recurso humano.

En la perspectiva de los procesos internos se mencionan cuatro grupos de procesos requeridos según la estrategia seleccionada:

- ✓ Gestión de Operaciones: Procesos que producen y entregan productos y servicios
- ✓ Gestión de Clientes: Procesos que aumentan el valor al cliente
- ✓ Gestión de la innovación: Procesos que crean nuevos productos y servicios
- ✓ Gestión regulatoria y social: Procesos que mejoran la relación con la comunidad y el ambiente

El tipo de procesos a gestionar está totalmente ligado a la estrategia, por ejemplo en Excelencia Operativa, la gestión de operaciones será vital para su logro. Por otra parte si es una estrategia de Intimidad con el Cliente o Solución Total, serán los procesos de gestión de clientes y por último en Liderazgo de productos serán los procesos de innovación. En la Responsabilidad Social, los procesos de gestión regulatoria, serán relevantes.

Adicionalmente en cada uno de los grupos de gestión, existe una subdivisión que implica a su vez otras disyuntivas, acorde a cada estrategia definida para cada Proceso, es decir:

- ✓ Gestión de Operaciones: habrá que decidir, según se requiera entre los procesos para obtener suministros, los procesos de producción o bien los procesos de distribución y por último los procesos para la gestión de riesgos.
- ✓ Gestión de Clientes: la disyuntiva es decidirse sobre a qué tipo de procesos dar mayor énfasis entre la seleccionar clientes, adquirir clientes, retener o hacer crecer a los clientes actuales.
- ✓ Gestión de la innovación: habrá que tomar una decisión si es por medio de la Investigación de Oportunidades, el desarrollo del Portafolio de Investigación y Desarrollo, por el Diseño y Desarrollo o bien la Divulgación. En este caso en particular se podría considerar que no son distintas alternativas sino complementos en la gestión de la innovación.
- ✓ Gestión Regulatoria y Social, la disyuntiva podría estar entre procesos que mejoran Ambiente, la Seguridad y Salud, el Empleo o bien la Comunidad. Es probable que con el paso del tiempo se pueda dar más énfasis a uno u otro, pero el enfoque es el mejor amigo de la estrategia

- **Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.**

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

La pregunta relacionada en esta perspectiva es: ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión? Los objetivos de Innovación y Aprendizaje proporcionan los elementos

necesarios que van a permitir que se alcancen los objetivos ambiciosos en las tres perspectivas anteriores.

En cada uno de los capitales son considerados diferentes alternativas y disyuntivas:

- Capital Humano: la disyuntiva está en el énfasis en el desarrollo de Habilidades, en la Formación o bien en el Conocimiento. La costumbre plantea una combinación de los tres, evitando la disyuntiva que estamos proponiendo, por lo general resulta más fácil para la gerencia. Los temas de Gestión de Competencias, Desarrollo de Carrera y los Planes de sucesión son iniciativas que generalmente se ligan a este capital.
- Capital de la Información: serán los Sistemas, las Bases de Datos, Redes y adicionalmente las aplicaciones transformacionales, las aplicaciones analíticas, las aplicaciones transaccionales, y la Infraestructura tecnológica. Personalmente hacen mayor énfasis al contenido y uso de la información que a los componentes tecnológicos. “No es lo que tienes, sino a lo que haces con lo que tienes”.
- Capital Organizacional: la disyuntiva estará en el desarrollo de una Cultura acorde a las necesidades según la estrategia definida, al fortalecimiento del Liderazgo, al logro de un Alineamiento institucional o bien al Trabajo Equipo.

La disyuntiva sobre a que dar más énfasis va a depender, primero de la estrategia, también de los factores necesarios para poder competir con diferenciación, así como de las fortalezas y debilidades detectadas en la organización.

2.3.2. Objetivos Estratégicos

En el punto anterior, se planteó la definición y alcance de cada perspectiva; como así también, las disyuntivas que se generan en cada una de ellas. Al ir definiendo las disyuntivas, ya enunciadas anteriormente, se van desarrollando los objetivos estratégicos.

Definir los objetivos estratégicos es el primer paso de la puesta en marcha la estrategia, es como vulgarmente se dice, poner los pies en el suelo, tangibilizar la estrategia definida, concretarla. Los objetivos estratégicos tienen cumplimiento de máxima prioridad para la organización. La concreción de las estrategias en objetivos y, su enmarcación en las diferentes perspectivas es clave para el Cuadro de Mando Integral sea un sistema de gestión enfocado a la implantación de la estrategia, así como para ayudar a la organización a explicar cómo desarrollarla, tanto a corto como a largo plazo. Alinear los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas es el elemento clave para la creación de valor y por lo tanto, de una estrategia centrada, coherente y consistente.

Entre 15 y 25 objetivos estratégicos suelen ser necesarios, entre los cuales se deberán especificar tres puntos importantes: crecer, ser líderes en innovación y ser eficientes. (Robert S. Kaplan, 2011)

2.4. Cuadro de Mando Integral

En el libro, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Kaplan y Norton explican que la función del Cuadro de Mando Integral es traducir 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.

El Cuadro de Mando sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan en perspectivas las perspectivas de Clientes, de Procesos Internos e Innovación y Aprendizaje.

Es momento de colocar a cada objetivo estratégico, que pertenece a cada perspectiva: Indicador, Meta, Estado, Plan de Acción y Responsable. Esto nos va

a permitir, no solo seguir la evolución de cada objetivo sino tener plasmado, el camino para lógralo.

El grafico que continua, es una representación clara y concreta de la relación entre las perspectivas, objetivos estratégicos, cuadro de mando y planes de acción, que utilizan los directivos para ver la estrategia completa definida y su evolución, si se realiza con información correcta; los directivos ven el avance real de la empresa:



Fuente: Elaboración Propia

A su vez, cada objetivo deberá tener una forma de visualización muy clara y rápida; así con una simple vista, los directivos o responsables de cada objetivo puede ser el avance o no, del mismo.

Se plantea a continuación, una posible estructura, pero no existe una única ni correcta forma; cada empresa u organización, puede elegir su formato. La característica fundamental, es que se coloca un indicador de avance, al cual se lo define como "Estado".

Dicho Estado, plantea fijar un umbral a partir del cual se podrá visualizar si un objetivo es alcanzado o no. Va a estar representado dicho umbral, por un reloj que indica que contiene tres colores que identifican tres estados:

- Rango de 1% a 33,3% (color rojo): Indica el no cumplimiento de este objetivo. Es decir, que hay un problema con el plan de acción o con la definición del objetivo.
- Rango de 33,4% a 66,6% (color amarillo): Indica que el objetivo no se cumplió pero que existe un avance. Tal vez falta actualizar o una revisión del objetivo estratégico; hasta incluso del mapa estratégico.
- Rango de 66,7% a 100%: Indica que el cumplimiento es óptimo, que se está alcanzando lo esperado.

Cuadro de Mando y Planes de Acción					
Objetivo	Indicador	Meta	Estado	Plan de Acción	Responsable
PIA1	Indicador PIA1.	Meta PIA1		Plan PIA1	

Fuente: Elaboración Propia

Además, un cuadro de mando puede ser:

- **Operativo:** seguimiento diario ligado a áreas o departamentos específicos de la empresa con la misión de corregir medidas equivocadas.
- **Directivo (corto plazo):** permite, a corto plazo, controlar los resultados de la empresa y está enfocado a analizar los indicadores internos que previamente hayamos definido.

- **Estratégico (largo plazo):** proporciona, a largo plazo, información interna y externa para conocer el estado de la compañía, cumplimiento de objetivos y posicionamiento global.

A continuación, se detallara brevemente los tipos y formas de indicadores que pueden aplicarse dentro del cuadro de mando, acorde a la perspectiva que se desee medir.

2.4.1 Indicadores

“El establecimiento de indicadores de actuación es la clave del Cuadro de Mando Integral, detrás de este concepto está la célebre frase de que...

“simplemente no se puede gestionar algo que no se puede medir” de Richard Quinn, vicepresidente de Sears Merchandising Group” (Berrios, 2009, p.3).

La herramienta básica del Cuadro de Mando Integral son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios). Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI. 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). Un buen Cuadro de Mando Integral debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación, es decir debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.

Según Kaplan y Norton, en el artículo “The office of strategy management”, se puede definir los indicadores de acuerdo a su naturaleza como:

- ✓ **La eficacia:** Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos. Por ejemplo nivel de temporalidad en las contrataciones.

- ✓ **La eficiencia.** Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos. Por ejemplo, la relación entre el éxito de un plan de formación y los recursos utilizados.
- ✓ **La economía.** Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación. Por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado.
- ✓ **La efectividad.** Miden el impacto de una actuación sobre el medio. Por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.
- ✓ **La excelencia.** Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.
- ✓ **El entorno.** Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplos, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración como inspecciones de trabajo (Norton, 2005).

2.4.2. Metas, Iniciativas o Planes de Acción y Responsables

Además, cada indicador debe tener asociado valores que representen las Metas a cumplir. De esta manera podremos establecer el grado de cumplimiento de las mismas utilizando la técnica tipo Reloj de Velocidad o Semáforo, para que con un rápido vistazo, podamos conocer la situación de la empresa.

El propósito de las metas es establecer el nivel de desempeño esperado por la organización dan a los individuos una clara definición sobre su contribución a la estrategia de la organización. Enfocan a la organización hacia la mejora continua. Mientras que las iniciativas o planes de acción son acciones que nos ayudan a poder cumplir con la meta, estas permiten cerrar el Gap o diferencia con el objetivo planteado. Las Iniciativas pueden ser estrategias u operaciones, las de mayor importancia son las estrategias.

Es fundamental, definir un responsable de seguimiento de cada objetivo, no necesita ser la misma persona para todos los objetivos. Dicho, responsable no solo es responsable de cumplir el objetivo definido, sino también, debe garantizar que la información que se utilice para realizar el seguimiento del objetivo sea

cierta, coherente y fiel. Cada responsable debe tener a mano los datos que le resultan útiles para su desempeño, no otros que no afectan a sus objetivos.

2.5. Implementación del Balanced Scorecard

Desde 1.992, en lugar de limitarse a ser una moda pasajera, el Balanced Scorecard ha alcanzado en la actualidad, tanto a nivel académico como en la práctica, un lugar destacado entre las herramientas de gestión más exitosas. Ante este panorama nos preguntamos a menudo cuáles son realmente las aportaciones que el BSC realiza.

En este sentido, estudios recientes demuestran que la mayoría de los usuarios de Balanced Scorecard encuestados han aventajado a sus competidores y han mostrado un crecimiento en sus ventas y en sus resultados. De todas formas, es muy difícil realizar un análisis aislado de la influencia directa del Balanced Scorecard en el buen resultado de una empresa. En ello juega también un papel muy importante la calidad de la estrategia. Sin embargo, lo que sí puede afirmarse es que el BSC es un instrumento utilizado por empresas exitosas.

Desde este punto de vista, para un correcto control estratégico son necesarios todos los elementos del concepto BSC. La mayoría de las empresas que actualmente trabajan con él, utilizan un modelo completo, con todos sus elementos.

2.5.1. Feedback y aprendizaje estratégico.

En uno de los aspectos más innovadores, Balanced Scorecard no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un ciclo, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y feedback de doble ciclo, donde los estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo,

es el poder "aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica."

El sistema de feedback utilizado para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia.

2.5.2. Información y Fluidez

Citando a Peter Druker "No hay nada peor que hacer bien las cosas equivocadas". Nos hace reflexionar en el hecho de que las empresas deben organizarse para innovar, ser eficientes y eficaces y generar valor a través de la ejecución de acciones concretas sobre sus áreas estratégicas para alcanzar la meta.

En los últimos años las exigencias de los ciudadanos, consumidores, clientes, proveedores, y muchos Organismos Públicos han hecho que este sector y cualquier empresa en general, tengan que ser dirigidos evaluando de manera global múltiples indicadores. Se dice que las Administraciones Públicas y las empresas nunca tienen suficiente cantidad de datos para realizar correctamente su tarea. Hoy en día este problema, en prácticamente todos los organismos, está solucionado. El problema parte de la falta de tiempo del que se dispone para poder evaluar y estudiar todos estos datos de la forma deseada. Terminamos por desconocer si el rendimiento, rentabilidad, eficacia y eficiencia de nuestra organización y de la ejecución de los proyectos es el óptimo o no. Directivos y mandos medios reciben gran cantidad de informes todos los días que por las características de sus puestos de trabajo no pueden verlos, pero son con los que se pretende dirigir la gestión de la compañía. Por todas estas razones es que la información es tan importante y su fluidez. Hoy en día, los directivos deben trabajar a la par con ingenieros en sistemas para que puedan realizar los sistemas de información de manera eficiente acorde a las necesidades de la estrategia de la empresa.

Dichos sistemas que se generan tienen la finalidad de manejar de forma inteligente grandes masas de información, integrándose con los sistemas actuales de la organización y que utilizan los procesos que se han ido definiendo con el

conocimiento y la experiencia diarios. El objetivo básico es transformar el dato en inteligencia de modo que se pueda entender y actuar consecuentemente. Son multitud los cambios que se llevan a cabo actualmente en las organizaciones: la creación de nuevas empresas, de nuevos sectores, de necesidades de los ciudadanos. Esta nueva situación obliga a someter a continua revisión los sistemas corporativos, con lo que conllevan en tiempo y mantenimiento estos cambios.

2.6. Ventajas de aplicar del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard ayuda a obtener mejores resultados en la administración de la empresa, pero para ello es necesario monitorear y analizar constantemente los resultados. Estos son los beneficios (Santana, 2014):

1. **Alineación plantilla – empresa:**

Balanced Scorecard permite alinear a los empleados con la organización por medio de la visión estratégica que tenga la compañía. Los colaboradores van a entender más fácilmente la visión que tiene la empresa del negocio y sabrán que con el desarrollo de su trabajo y con sus aportes individuales podrán convertir esa visión en una realidad.

2. **Comunicación de metas – resultados:**

Balanced Scorecard permite mejorar la comunicación interna en las organizaciones y es la llave para que los colaboradores sepan realmente cuales son las metas grupales que persigue la compañía y cuales las individuales que debe conseguir cada uno de ellos. De la misma manera, el avance en el cumplimiento de dichas metas se le puede comunicar, basados en los resultados, con mayor facilidad a la plantilla.

3. **Visión estratégica – acción:**

Balanced Scorecard permite traducir la visión de la organización y las estrategias que han diseñado sus directores para conseguir los objetivos, en acciones y medidas reales que servirán para alcanzar las metas y dictarán la pauta para que cada colaborador desarrolle su trabajo en la organización, lo cual

podrá ser medido y gestionado para saber si lo que se está haciendo es correcto o debe cambiarse sobre la marcha.

4. Estrategia – resultados:

Al principio de cada nuevo proyecto la organización adopta una estrategia que presume es la adecuada para lograr las metas que persiguen. Sin embargo, no siempre esa estrategia es la indicada para lograr el éxito y el Balanced Scorecard es una herramienta que permite identificar los errores de gestión y redefinir las estrategias de acción de acuerdo a los resultados que se van produciendo durante el proceso o al final del mismo, esto con el fin de no repetir esos errores en los proyectos venideros.

5. Análisis – resultados:

La amplia y detallada información que produce el Balanced Scorecard con respecto al desempeño y al cumplimiento de metas de cada colaborador y de cada departamento de la organización, permite y exige mejorar la capacidad de análisis de los directivos y de los encargados del proceso. Esto se verá reflejado a futuro, puesto que los resultados y la consecución de las metas deben ir mejorando en cada medición de acuerdo al análisis preciso y a las medidas que se adopten en cada una de las evaluaciones previas.

Como podemos ver, la implementación de Balanced Scorecard en la organización es una medida fundamental para poder evaluar el desempeño de los colaboradores, para identificar los errores de gestión y para corregir a tiempo las acciones, e incluso redefinir las estrategias si es necesario, con el fin de alcanzar las metas previamente establecidas. Balanced Scorecard es una estrategia orientada fundamentalmente a alcanzar los resultados corrigiendo los errores sobre la marcha

2.6.1. Beneficios de desarrollar un Balanced Scorecard en una empresa de Servicios Turísticos (SLEMENZON ROJO, 2016)

En los últimos años, el mercado turístico a nivel mundial experimenta cambios importantes en diferentes aspectos, el mercado argentino no es ajeno a esta realidad mundial.

Los profesionales de la actividad, se encuentran con clientes cada día más exigentes, que investigan sobre los destinos turísticos utilizando las nuevas tecnologías que están a su alcance. Esta situación exige que los profesionales y los establecimientos de la actividad deban, permanentemente, invertir tiempos y esfuerzos en una capacitación y actualización constante que les permita ofrecer un portafolio amplio de productos y servicios turísticos acordes a las demandas de sus clientes. Al hablar de tendencias, hablamos de:

✓ **Nuevas tendencias en los “gustos de los clientes”.**

Estos cambios han sucedido siempre, desde los inicios de la actividad turística, en nuestro país y en el mundo. Los clientes varían sus inquietudes y deseos por diferentes destinos turísticos, influenciados especialmente por cambios en la moda, exitosas campañas mediáticas y de precios lanzadas al mercado por los prestadores turísticos. Esto hace que la demanda de los diferentes destinos tenga altibajos producidos por tales tendencias. Hoy, destinos nacionales como Patagonia, Iguazú, Noroeste argentino y Cuyo, centros de Ski, Buenos Aires y el Tango, son marcas impuestas que generan gran atracción de turistas nacionales e internacionales.

✓ **Nuevas tendencias en la manera de comunicar y publicitar las ciudades turísticas**

Los destinos turísticos buscan posicionarse en el mercado turístico, ampliando su presencia en los medios, reforzando publicaciones en revistas especializadas, programas televisivos, suplementos turísticos, congresos y convenciones. Hoy día es posible llegar a diversos mercados con mínimos esfuerzos de mercadotecnia, sin invertir grandes sumas de dinero. Las repercusiones de campañas inteligentes son más poderosas porque tienen mayor alcance.

✓ **Nuevas tendencias en la manera de comercializar los servicios turísticos**

Los establecimientos y profesionales en turismo, deben adaptar su manera de comercializar los servicios. Ya la comercialización no puede hacerse de la manera tradicional como se hacía una o dos décadas atrás, porque solo se lograría perder porciones importantes de mercado. La única manera de mantener o alcanzar una posición privilegiada en el mercado turístico es apostando a la inversión en nuevas tecnologías que mejoran los tiempos de gestión, permitiendo cubrir mayores porciones de mercado con menores o mínimos recursos económicos, comercializando variedad de productos y servicios turísticos que antes eran de difícil comercialización en nuestro país.

Estas herramientas permiten a quienes se desempeñan en la actividad ser más eficientes. Sin inversión y capacitación permanente del personal de las empresas turísticas, dichos cambios son muy difíciles de llevar a cabo con resultados óptimos. Las empresas turísticas mantienen la manera tradicional de vender paquetes y servicios turísticos, pero se ven obligadas también a innovar en otras maneras de comercializar sus servicios por medio de páginas web, call centers, chat online, entre otros.

✓ **Cambios en los órdenes económico, social y político, afectan notablemente al mercado.**

Cuando las medidas tributarias, económicas y cambiarias del país se modifican alteran la realidad que venía dándose, porque influyen fuertemente en el comportamiento de la demanda turística. Los establecimientos hoteleros y las agencias y operadores turísticos, deben reacomodar sus ofertas y su modo de comercializar los paquetes, para no perder mercado y alcanzar sus objetivos.

Resumiendo, el turismo en la actualidad, recibe permanentes influencias de variables internas y externas, que hacen cambiar constantemente las reglas del juego. Generando un ambiente de incertidumbre constante. Solo podrán subsistir quienes sean flexibles y capaces de ofrecer aquello que demanda el mercado en cada momento. Por eso el Balanced Scorecard permite controlar que la empresa no salga de la ruta pautada; es decir, no puede desviarse de las acciones necesarias para alcanzar la visión.

Es una herramienta, que si el establecimiento Hotelero y/o la Agencia, la implementa bien y realiza el seguimiento responsable; va a ser muy eficiente para ayudar a los directivos en la toma de decisiones frente a un contexto tan volátil como es el que se está desarrollando en el Mercado Turístico en la Argentina. Al ser una herramienta rígida, guiada por la misión, visión, valores y estrategia de la empresa, evita que los directivos se mareen por la incertidumbre del mercado.



CAPITULO III: INTRODUCCION AL HOTEL DELFIN AZUL

“Lugar de Momentos”

En este capítulo, se inicia con una breve descripción de la empresa, la cual servirá para desarrollar el Balanced Scorecard.

Pero previamente, se desarrolla el mapa estratégico; para luego, llegar al cuadro de mando. Todo dentro del mercado turístico dentro de Argentina, específicamente en Villa Gesell, Costa Argentina, Provincia de Buenos Aires. Entender el contexto actual de Villa Gesell, es fundamental, para evaluar si la estrategia de comercialización sigue siendo óptima o es necesario un cambio.

3.1. DELFIN AZUL “Lugar de Momentos”

Como ya se detalló en el Capítulo I, Delfín Azul, es un establecimiento Hotelero dentro del Partido de Villa Gesell. Es una PyME familiar que actualmente, es manejada por la tercera generación; y jurídicamente es una Sociedad Anónima.



Posee 37 habitaciones entre dobles, triples, cuádruples y tres departamentos para 5 pasajeros. En total posee 120 plazas, pero en la actualidad,

se re-estructura para dejar más espacio en las habitaciones y se bajó a 90 plazas. Son 19 habitaciones en el Sector Lujo, con camas king size, frigobar, aire acondicionado y son más glamorosas en la decoración (categoría de 4 estrellas). Mientras que las otras 18 habitaciones, son del Sector Estándar, son más chicas, tienen ventilador de techo, sommier de 1,6 mts y no cuentan con frigobar (categoría 3 estrellas). Están ubicados en diferentes cuerpos del Hotel, para que no haya confusiones. Generalmente, el sector de Estándar se comercializa con agencias turísticas de Mendoza o Córdoba, con contratos de 45 días, equivalente a 6 entradas por 40 plazas, así ocupan todo el sector; mientras, que el de Lujo se deja para particulares.

El establecimiento abre sus puertas los meses de Enero y Febrero únicamente; por una cuestión de costos y de estructura edilicia, no es eficiente abrir el resto de los meses. Ediliciamente, cada bloque del Hotel es un servicio y hay dos solo de habitaciones. Es decir, los servicios gastronómicos están separados de las habitaciones y en el invierno hace mucho frío para hacerlos caminar todo el parque para desayunar. Es muy poco práctico.

El público que recibe es familiar o matrimonios, es un target que disfruta mucho el hotel, especialmente el parque. Y las últimas temporadas, fue muy utilizado, ya que los servicios de carpas y sombrillas estuvieron muy caros. Entonces, los pasajeros desayunan van un ratito a la playa y después vuelven al establecimiento; los señores, generalmente se van a dormir la siesta, y las señoras, van al solárium a tomar sol; mientras que los niños juegan en el parque.

En cuanto la administración, no cuenta con ningún sistema de gestión ni de control, se utiliza el Excel (programa básico para generar planillas), para realizar reportes básicos de entradas y salidas de pasajeros, de desayuno (cantidad de desayunos), de mucamas (habitaciones que hay que hacer limpieza, al día o con ingreso) y planillas de caja (entradas y salidas diaria de dinero). La administración está muy poco desarrollada. En cuanto la caja, todas las noches se rinde la misma, con un cuaderno A4, al propietario (segunda generación).

En cuanto a los colaboradores, dependiendo de la temporada y de los servicios que se brinde, el staff puede variar entre 12 a 20 empleados

(dependiendo de la incertidumbre de cada temporada). Existe una rotación muy alta; ya que la mayoría de los colaboradores son de las provincias del norte de Argentina (Tucumán o Santiago del Estero), hacen temporada de invierno en sus provincias y en verano en la Costa Argentina. El Hotel trata de que cierto puestos, roten lo menos posible porque los considera claves como recepcionistas (diurnos y especialmente nocturno), lavandería, cocina, mantenimiento y gobernanta. Son colaboradores capacitados solo por saber el oficio, pero no poseen ninguna preparación para los puestos de trabajo. Y últimamente, al crecer el mercado turístico en Santiago del Estero y Tucumán, se han instalado Hoteles que quedan abiertos todo el año; por lo que los buenos empleados, ya no hacen temporada, ya que se quedan en sus ciudades con trabajos fijos. Hay una cultura, en todos los negocios de Villa Gesell, de no contratar geselinos para trabajar por miedo a los juicios laborales.

Cuenta con servicio gastronómico, que está compuesto por:

- **Desayuno**: Se dan dos tipos de desayuno continental en el salón “Magnolias” (contingentes) y desayuno buffet en el salón “Mi Quincho” (particulares).
- **Almuerzo y Merienda**: se abre la barra de pileta “Puerto Tigre” donde se hacen una gran variedad de comidas rápidas y frescas, ya que es en el parque, en mesas con sombrillas, al aire libre. Es muy informar, el pasajero pide la comida, se le arma la mesa, mientras ellos siguen en la pileta; y se los llama para que vayan a la misma, una vez que esta la comida lista.
- **Cenas**: hace siete temporadas que no se brinda cenas en el hotel, ya que es muy difícil colocar el valor del menú en octubre (mes que se lanza el tarifario), y luego, el precio de la mercadería aumente 10 en el transcurso de la temporada. Es muy difícil mantener la calidad. Cabe aclarar, que era un servicio que no estaba abierto al público, era sólo para los pasajeros del Hotel, que contratan a través de agencia con servicio de media pensión. Se

solucionó el tema asociándose con dos restaurantes cercanos, a los cuales se envía a los pasajeros con voucher de comida, que se pagan por semana. El precio por persona, se define en noviembre aprox.

Además, cuenta con pileta externa climatizada y jacuzzi separado. Es necesario aclarar, que la pileta tiene dos metros de profundidad, es muy insegura. Por eso, se tiene pensado achicarla a 1,40 mts e integrar el jacuzzi y colocar el sistema solar para climatizarla, en el invierno 2019 (abaratando costos de productos de limpieza, climatización; y con esa profundidad no se necesita bañero). También, posee solárium, 1.000 metros de parque con reposeras y mesas para que los pasajeros disfruten de él, cocheras no cubiertas, y la última reforma (invierno 2018), fue darle una nueva utilidad al SUM (Salón de Usos Múltiples), adaptándolo como área especial de recreación para niños, con tres inflables, cama elástica, palestra, tri-tejo de aire, Mini -cancha de futbol y básquet, dos metegoles, mesa profesional de ping-pong, plaza blanda con juegos Montessori y pelotero para los más chiquitos, atriles y disfraces para los niños más tranquilos, y por último, para los más grandes el juego del Sapo. Esta temporada, se volverá a dar el servicio de recreación infantil de 16 a 20 hs. Como elemento de sorpresa para las familias adquirimos un inflable acuático en forma de tobogán con pileta propia para solucionar el problema de la profundidad de la pileta para los menores. Todos estos servicios están incluidos en la tarifa.

Posee servicio de Spa, que no está incluido en la tarifa, cuenta con sauna, ducha escocesa, sala de relax y de masajes. Pero colocan precios tan altos, que no lo usa ningún pasajero, y la razón, es porque no tienen empleado en esta área.

A continuación, se describirá brevemente la misión, visión, valores de mercado y estrategia a seguir, definida para Delfín Azul "Lugar de Momentos". Cabe aclarar, que estos conceptos, se obtuvieron a través de encuestas escritas que se realizó a los propietarios; ya que por charlas con ellos, nunca formalizaron una estrategia. Fueron adaptando la estrategia de comercialización, de acuerdo a la perspectiva, que ellos visualizaban de cada temporada en el mes de Septiembre.

El propietario (segunda generación) dice que: ...”empieza la temporada con una idea pero si es necesario pega timonazos”...

A tal punto son los timonazos, que en las temporadas del 2000, 2001 y 2002, el establecimiento brindo el servicio de “all inclusive”, asociándose con un balneario, quien brindaba el servicio de sombras durante el día; se les llevaba el almuerzo a la playa y había 5 personas de recreación para diferentes segmentos de edades.

La justificación de ellos, para no plantear una estrategia clara, es que el objetivo del negocio es solamente ganar lo necesario para vivir y cubrir los costos de cada temporada.

3.1.1. Misión¹, Visión², Valores³ y Estrategia⁴ Actual

Se les pregunto a los propietarios durante las entrevistas, como definirían ellos la visión, misión, valores y estrategia de la empresa. La primera reacción fue de asombro y duda, no entendían la pregunta. Al explicarles los cuatro conceptos, ellos se sonrieron y respondieron que no poseen y que su mejor estrategia, es seguir la intuición del propietario.

Sin embargo, durante la charla, se puede deducir, que ellos poseen estos conceptos definidos sin saberlo; y se pueden describir de la siguiente manera:

- **Misión:**

“Ser un Hotel Diferente en Villa Gesell”

¹ La misión es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. Fuente: <https://concepto.de/mision-y-vision/#ixzz5XOGy7wQT>

² La visión de una empresa, por otro lado, se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. Fuente: <https://concepto.de/mision-y-vision/#ixzz5XOHFUdU8>

³ Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma. Los valores son la “personalidad” de la empresa, ya que resumen en seis o siete conceptos (no se aconseja elegir muchos más) el modo de proceder de la misma. Fuente: <https://concepto.de/valores-de-una-empresa/#ixzz5XOHeC6pj>

⁴ Utilizamos la clasificación propuesta por Kaplan y Norton

El hotel tiene dos cualidades únicas: el terreno en el cual esta edificado y la ubicación. La primera cualidad, se debe a que se mantuvo la altura del médano más alto de Villa Gesell, y toda la edificación se realizó sobre los bordes del terreno dejando el centro 1.000 de verde césped para que los pasajeros disfruten.

La segunda cualidad, la ubicación, está a cuatro cuadras del mar, es lejos pero a media cuadra de la plaza principal de la ciudad, pleno centro de la misma. Siendo una ventaja competitiva con respecto de los otros hoteles céntricos que son edificios sin verde. Y muchos pasajeros, estacionan el auto cuando llegan y lo vuelven a prender cuando se van.

- **Visión:**

“Ser un Hotel que sepa leer las vicisitudes de contexto externo (fundamentalmente la situación económica del país) y se adapte a las necesidades del Cliente monetariamente”

Como ya se explicó antes, no hay una visión formalizada, pero se deduce a través de las charlas que se tuvieron con los propietarios: ...”Su Visión para el negocio es que se adapta a las necesidades del cliente pero económicamente, no en cuanto servicios”...Es decir, el pasajero quiere venir, tiene dos categorías y dos precios. Si quiere estar mejor que pague más, sino puede venir ir al hotel pero a una categoría más baja. Para ellos, ese es el core competence del establecimiento.

- **Valores**

1. Brindar un servicio personalizado, donde la relación precio-calidad sea acorde.
2. Ser diferentes, con respecto a nuestra competencia ediliciamente.
3. No generar valor a través de la atención. Sino simplemente por tener una infraestructura diferente.
4. Los empleados cuanto menos antigüedad tengan mejor, así no hacen juicios laborales.

- **Estrategia**

La estrategia, se va a definir dada la clasificación propuesta por Kaplan y Norton; que es la siguiente (Fernández, 2001):

- ✓ Liderazgo en producto: se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- ✓ Relación con el cliente: se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- ✓ Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

De acuerdo, a la característica del establecimiento, y las definiciones, deducidas a través de las entrevistas, de Visión, Misión y Valores; la estrategia que concuerda es la de “Excelencia Operativa”

3.2. Mercado Turístico

El extenso territorio de la República Argentina está dotado de grandes atractivos turísticos. La valuación de la moneda local tras la devaluación de Septiembre de 2018 favoreció el arribo de grandes cantidades de turistas extranjeros al encarecerse los costos para viajar al exterior, muchos argentinos también se volcaran al turismo nacional.

El repunte del sector es muy notorio: los ingresos por turismo receptivo ocupan el tercer lugar en el ranking de entrada de divisas como equivalente de exportaciones. En 2017, el sector representó el 7,41% del PIB, aunque hay que tener en cuenta que la salida de residentes argentinos con fines turísticos supera las entradas y equivale a un 12% del PBI. Los extranjeros ven a la Argentina como una zona sin conflictos armados, terrorismo o crisis sanitarias.

La Argentina es el segundo país más visitado de América del Sur (detrás de Brasil) y el quinto más visitado del continente americano. Los turistas extranjeros provienen principalmente de Brasil, Chile, Perú, Colombia, México, Bolivia, Ecuador, Uruguay, Venezuela y Paraguay y los europeos de España, Italia, Francia, Alemania, Reino Unido y Suiza.

Al turismo se lo conoce como la industria sin chimenea, pero según Don Antonio Torrejón (2007), esto genera un confuso error. Según él, la industria es un sector secundario de la economía y el turismo es un claro ámbito terciario (proveedor de servicios). Se parecen en resultar ambos sectores, generadores de muchos puestos de trabajo y de distribución de riqueza (aunque turismo supera ampliamente a la industria).

Casi el 140% de los clientes de los servicios turísticos, visitantes a destinos turísticos, eligen los lugares y servicios, por recomendación de personas confiables; de allí -lo gravitante- de la calidad, que brinda satisfacción a los usuarios. Conseguir el nivel de calidad que exige el cliente para repetir una compra es más difícil en el sector Turístico que en el Industrial, lo que obliga también a diferenciar esencias y roles, por muchas razones, que es importante, instalarlas en la comprensión y diferenciación.

Con esta gran diferenciación entre Industria y Turismo, se revalúa más el concepto de que el mercado turístico es muy complejo dinámico y que no sigue ninguna pauta de producción, sino simplemente aspectos de necesidad, de motivación y de entorno, que generan que el individuo decida ir de vacaciones a un lugar y no a otro. Se puede profundizar este concepto al punto hasta los aspectos sociales por los cuales los individuos deciden sus lugares de descanso, pero considero que no es parte del trabajo de aplicación de una herramienta profesional.

En los últimos años se habla mucho del fenómeno del “Cambio”, de cómo el entorno se está transformando constantemente y de cómo las empresas turísticas tienen que ser capaces de acompañar ese ritmo de cambio. Sin embargo, si analizamos el ambiente competitivo con detenimiento, podemos comprender que el “cambio” no es la causa, sino antes bien una consecuencia que afecta

nuevamente al contexto. Es un elemento intrínseco en la naturaleza y también en el mundo de los negocios. Si se quiere comprender verdaderamente este nuevo ambiente en el que se está inmerso, es necesario enfocarse en la complejidad, es la recomendación de Roberto Serra (2000).

3.2.1. Producto Sol y Playa en Villa Gesell

Villa Gesell es un Municipio Urbano que integra el Corredor Turístico de la Costa Bonaerense. Este litoral marítimo cuenta con una afluencia 13.000.000 aprox., según la secretaria de turismo de Villa Gesell. Con un aprovechamiento turístico muy inferior a su capacidad potencial. La época de uso intensivo es en verano, especialmente en Enero, con turistas que se movilizan en forma particular, con un promedio de estadía de 4 a 7 días, y un menor porcentaje de turistas de 10 días de estadía.

El público que visita Villa Gesell, siempre fue familias que deseaban relajarse y dejar las rutinas formales de lado (ir descalzo hasta la playa, cantobares en frente del mal, etc.). Los últimos años dicho público fue cambiando, las familias dejaron de venir y se reemplazaron por grupos de adolescentes experimentando sus primeras vacaciones solas. Se empezó a notar que los padres van de veraneo a Pinamar o Mar de las Pampas, mientras que sus hijos están en Villa Gesell con sus amigos. Esto perjudica al Delfín Azul, ya que su target es familiar.

Lo que genera todo desplazamiento turístico es la motivación del viaje, por lo que se puede decir que las personas consumen productos antes que destinos. Se puede definir como “Productos Turísticos” según el Consejo Federal de Turismo, como la integración de los recursos naturales y/o culturales con los respectivos servicios, en una unidad que justifique un desplazamiento turístico. Cada producto adquiere según las características de sus componentes una identificación con la cual es conocido en el mercado turístico.

Se ha estimado a “SOL Y PLAYA” como uno de los productos más convocantes. La elección de un destino con este producto por parte de la

demanda se fundamenta en la rareza o singularidad que ofrece la oferta. Este tipo de producto turístico posee más debilidades que fortalezas, como por ejemplo:

- Degradación urbana de los destinos turísticos.
- Deterioro del atractivo natural (playa).
- Clima.
- Alta concentración estacional.
- Falta de concientización turística de la población residente.

3.3. Una oportunidad estratégica

Teniendo en cuenta que Villa Gesell, no es un lugar turístico en crecimiento, sino más bien, está en decadencia. Y le sumamos que el producto “Sol y Playa”, es un bien natural muy mal cuidado, que vemos día a día como se va deteriorando. La única oportunidad de crecimiento que puede tener Delfín Azul, es a través de la atención personalizada. Que los pasajeros elijan venir al Delfín Azul, sin importar a donde esté ubicado o que producto haya alrededor, porque lo único que quieren es estar en el Hotel.

El Hotel debe readaptarse a un nuevo contexto externo, no solo por el cambio de target y categoría del público de la ciudad; sino también por el aumento de costos durante los últimos años (agudizándose este invierno), teniendo que replantearse abrir con un servicio diferente durante el invierno para cubrir los costos. Además, hace tres años que no se pudo hacer grandes inversiones o actualizaciones, porque si no, no se pueden cubrir los gastos fijos.

Dada esta situación, se propone reajustar la Visión, Misión, Valores y Estrategia, teniendo cuatro nuevas iniciativas estratégicas.

- 1) Sostener el negocio durante el verano.
- 2) Abrir una propuesta de negocio durante el invierno.
- 3) Incorporar empleados locales.
- 4) Poner al día las instalaciones.

1) **Sostener el negocio durante el verano**

Los propietarios tienen en claro que la ganancia se genera con la actividad del verano, pero también se están dando cuenta que con los nuevos costos, ya no alcanza para el mantenimiento y que la familia pueda vivir.

Por eso, se plantea que la comercialización debe ser “muy” eficiente. Dada, la experiencia de 40 años de la familia en este rubro, plantean que lo más acertado es: el sector de lujo, comercializarlo con particulares (clientes de mostrador o de la cartera propia) y el sector estándar con agencias de turismo, mediante la pre-compra de plazas⁵ por 45 días (6 entradas de 40 personas por 7 noches cada entrada, ocupando todo enero y las dos primeras semanas de febrero).

La estrategia de precio, es diferente para cada categoría, para particulares es una tarifa alta pero se hacen promociones de descuento durante los meses de noviembre y diciembre, abonando la totalidad de la estadía esos meses. Mientras que a las agencias, se les cobra una tarifa más baja por hacer contratos de plazas fijas. Desde hace dos años, a las agencias se les ofrece una tarifa muy interesante, pero se le da con desayuno continental, reduciendo el costo. Sin embargo, a los particulares, se les da desayuno buffet autoservicio, con frutas, yogurt, jugos, repostería, etc.

2) **Abrir una propuesta de negocio durante el invierno**

Se planteó buscar alternativas de negocios de bajo costo principalmente, y que la inversión que se tuviera que hacer para la puesta en marcha, fuera relativamente bajo.

Además, que todos los materiales que se necesiten comprar, sirvan para el desarrollo del nuevo negocio y también para el hotel.

Después de mucho debate entre los propietarios se decidió, abrir uno de los salones para eventos. Se buscó un nicho de mercado que no tenía todas las necesidades cubiertas, fiestas infantiles para Geselinos, se compraron inflables y juegos recreativos y se acondiciono el SUM para esta actividad.

⁵Plazas hoteleras: es la cantidad de noches que utiliza la cama un mismo pasajero. Es decir: si un pasajero se queda 7 noches, la cantidad de plazas son 7 de esa misma persona.

En junio de esta año (2018), se puso en funcionamiento esta nueva actividad, teniendo mucho éxito; y se está planeando ampliar este nuevo negocio, para clientes no Geselinos donde se pueda ofrecer el evento más el alojamiento. Para el próximo invierno. Esta nueva actividad se realizara hasta el 20 de Diciembre y se retomara el año que viene en el mes de marzo.

En cuanto el materia para los eventos infantiles, se van a utilizar durante la actividad de verano para realizar recreación infantil, servicio que esta temporada 2019, se volverá a brindar.

3) Incorporar empleados locales

Se explicó en la descripción del Hotel, que tenía problemas de alta rotación de empleados y se planteó, que no se contrataba Geselinos por miedo a juicios laborales.

Sin embargo, al tener una actividad durante el invierno, se puede lograr fidelización por parte de los empleados. Por lo que, se plantea la necesidad de confiar en los colaboradores y realizar un fuerte trabajo en la capacitación de ellos, para en un futuro poder desarrollar una cultura organizacional.

4) Poner al día las instalaciones.

El invierno que viene, los propietarios tienen muchas esperanzas, de que sea un invierno más estable en cuanto costo. Además, esperan tener el doble de eventos de los que se realizaron durante estos meses.

Si se cumplen estas dos variables, consideran que van a poder volver a realizar inversiones de actualización. La obra primordial, es achicar la pileta y colocar energía solar para la calefacción de la misma, esto va a reducir los costos de la actividad de verano.

3.3.1. Reformulación de la Visión, Misión, Valores y Estrategia

Dadas esas cuatro iniciativas estratégicas planteadas para afrontar de manera más eficiente los cambios en el mercado turístico en Villa Gesell, se

reformulo la visión, misión, valores y la estrategia del Delfín Azul “Lugar de Momentos”

- **Misión**

*“Generar experiencias únicas para cada integrante de la familia en el Delfín Azul
“Lugar de Momentos”*

El hotel tiene dos cualidades únicas: el terreno en el cual esta edificado y la ubicación. La primera cualidad, se debe a que se mantuvo la altura del médano más alto de Villa Gesell, y toda la edificación se realizó sobre los bordes del terreno dejando el centro 1.000 de verde césped para que los pasajeros disfruten.

La segunda cualidad, la ubicación, estamos a cuatro cuadras del mar, es lejos pero a media cuadra de la plaza principal de la ciudad, pleno centro de la misma. Siendo una ventaja competitiva con respecto de los otros hoteles céntricos que son edificios sin verde.

Si a estas dos cualidades que ya están, se le agrega buena atención, cuidar los detalles, estar atentos a las necesidades de cada cliente; generamos, que la estadía de cada pasajero sea una experiencia única. Esta debería convertirse con el paso del tiempo, en la tercera cualidad del establecimiento.

- **Visión**

*“Adelantarnos a las necesidades del pasajero, pensando como si nosotros
fuéramos ese pasajero y como nos gustaría que nos atiendan”*

Para lograr esto debemos focalizarnos en la capacitación de los empleados, y disminuir la rotación de los mismos. Además, de mejorar la comunicación entre las áreas.

- **Valores**

1. Brindar un servicio personalizado, donde la relación precio-calidad sea acorde.

2. Cuidar nuestros a nuestros colaboradores, considerando que abrimos a la ciudad; es un beneficio para la cultura organización de la empresa.
3. Ser diferentes, de manera positiva, con respecto a nuestra competencia. Buscando todo el tiempo, que necesita el cliente para tener una experiencia única dentro del establecimiento.

- **Estrategia**

De acuerdo, a la característica del establecimiento, y las definiciones propuestas de Visión, Misión y Valores; la estrategia que concuerda es la de “Relación con el cliente”.

Dada las cuatro iniciativas que se plantean, se re-formula la estrategia. Colocando al Cliente como prioridad y no los costos. Trabajando sobre los clientes, logrando que el hotel funcione todo el invierno con diferentes negocios, se lograra tener más ingresos y los costos podrán ser cubiertos con tranquilidad.

A continuación, en el capítulo siguiente, se desarrollara el Mapa Estratégico, con este nuevo enfoque estratégico.

Universidad de
SanAndrés

CAPITULO IV: MAPA ESTRATEGICO DEL DELFIN AZUL

4.1. Mapa Estratégico

En el capítulo anterior se planteó la necesidad de una actualización de la misión, visión y valores del Delfín Azul “Lugar de Momentos”, esas nuevas definiciones son fundamentales para poder desarrollar el Mapa Estratégico porque recordando lo que se escribió en el comienzo de este trabajo: ...”el Balanced Scorecard es útil para aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia en objetivos estratégicos concretos para cada una de las cuatro perspectivas diferenciadas”...

La forma de comenzar con el creación del mapa, es contestando las preguntas fundamentales de cada perspectiva, planteadas por Kaplan y Norton.

- La perspectiva financiera, que pregunta: “Si tenemos éxito, ¿Cómo atenderemos a los propietarios?”
- La perspectiva del cliente, que pregunta: “Para lograr hacer triunfar nuestra empresa, ¿Cómo debemos atender a nuestros pasajeros?”

Debemos darle una experiencia única durante su estadía. Compensando las falencias de modernización con atención. Diferenciándose a través del servicio.”

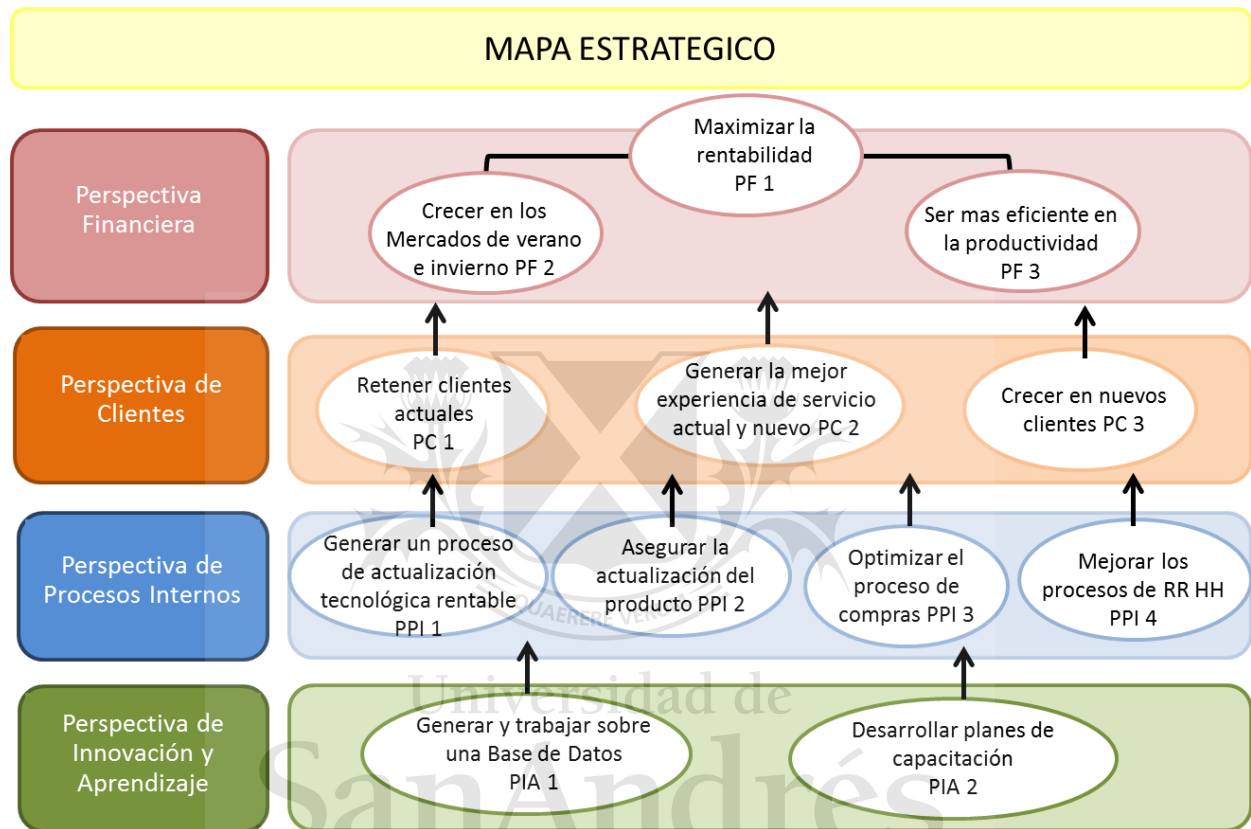
- La perspectiva operativa interna, que pregunta: “Para agradar a nuestros clientes, ¿En qué procesos de gestión tenemos que ser excelentes?”

La gestión del establecimiento se debe destacar en dos objetivos principales en adquirir nuevos clientes y realizar compras eficientes.”

- La perspectiva de la innovación y el aprendizaje, que pregunta “Para lograr nuestra visión, ¿En qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor?”

Dado que el Hotel, se debe centrar en la creación de valor a través de la atención a los pasajeros. Es fundamental, darles conocimiento y competencia a los colaboradores para que estén capacitados de crear ese valor.

A continuación se gráfica, un mapa estratégico, resolviendo las disyuntivas que se detallaron en el capítulo II (ítem: 2.3.1.) y reflejando la nueva estrategia de la empresa



Fuente: Elaboración propia

En el mapa estratégico se pueden identificar 12 objetivos estratégicos claves para Delfín Azul “Lugar de Momentos”, Dichos, objetivos estratégicos, se agrupan según las perspectivas que plantea Kaplan y Norton.

Se explicara cada objetivo estratégico a continuación, desde la perspectiva financiera hacia el resto, se identifican por las iniciales de cada perspectiva y su numeración correspondiente (por ejemplo: PF 1 “Perspectiva Financiera 1”):

- PF 1: Maximizar la rentabilidad

El objetivo primordial, que recalca frecuentemente el propietario, es que el negocio tiene que ser rentable. Él aspira a una rentabilidad que se generaba en otras épocas con un contexto económico y social completamente distintas a la actual. Por ello, se trabaja en dos sub-objetivos financieros: el primero es hacer crecer el mercado de verano e invierno (servicio nuevo) y el segundo, es gestionar de forma eficiente los costos de empresa.

- PF 2: Crecer en los Mercados de Verano e Invierno

En la descripción de Delfín Azul “Lugar de Momentos”, detalla que solo abre los meses de Diciembre, Enero y Febrero. Sin embargo, dado el contexto económico actual, con los aumentos de costos fijos (tasas municipales, luz, gas, agua, etc) se genera la necesidad de tener poner en movimiento parte de la infraestructura, realizando eventos (cumpleaños en general, encuentros de organizaciones, etc).

Por eso se plantea, no solo seguir creciendo con el producto alojamiento en el verano, sino también con eventos, durante el invierno.

- PF 3: Ser más eficiente en la productividad

Ya se explicó, que la empresa y el mercado turístico en general, se debe concentrar en el manejo de los costos, aplicar una gestión de costos eficiente, manteniendo la calidad de los servicios. Sin olvidarnos que la intención siempre es seguir creciendo dentro del mercado de alojamiento, y ahora, de eventos.

En cuanto a la perspectiva del Cliente, está enfocada en mantener y hacer crecer los actuales y nuevos clientes. Se define clientes actuales a los pasajeros del hotel, particulares como de agencias de turismo; a los cuales se les da el producto alojamiento. Mientras que los nuevos clientes, son residentes de Villa Gesell, que utilizan los salones del establecimiento para realizar eventos variados (conferencias, cumpleaños, etc)

- PC 1: Retener clientes actuales
El establecimiento, debe enfatiza en la comunicación posterior a recibirlos. El hotel actualmente, tiene una base de datos de 40.000 clientes, que se han hospedado como gente que ha solamente consultado los servicios. Es una herramienta muy valiosa pero se debe mejorar su utilización para mantener relación con el cliente, los meses que está cerrado fundamentalmente. Igualmente, se debe perfeccionar sobre las nuevas herramientas de comunicación como Instagram o Facebook.
- PC 2: Generar la mejor experiencia de servicio actual y nuevo
Tanto el producto actual (alojamiento) como el nuevo (evento), marca dos públicos diferentes: el primero, no residentes de Villa Gesell y el segundo, residentes de la ciudad (en una segunda etapa, se va a unir ambos productos, ofreciendo cumpleaños con alojamiento a clientes actuales). Es fundamental, que en ambos mercados, se destaque la atención y la calidad del personal. Y por ahora, se tiene que prestar mucha atención en la comunicación de los servicios para no superponer información y no traer confusión a los clientes.
- PC 3: Crecer en nuevos clientes
Enfocarse en geselinos con deseos de tener una experiencia única para un evento específico. Esto no solo va a generar rentabilidad con el nuevo servicio, sino que se da a conocer el hotel a los ciudadanos, quienes pueden recomendarlo a familiares, amigos o conocidos, generando una rentabilidad adicional para el servicio de alojamiento.

Para poder cumplir los objetivos de la perspectiva de clientes, es necesario perfeccionar los procesos internos. No solo en la búsqueda de eficiencia de la gestión de costos, sino también en la integración con la población de Villa Gesell, a través de la selección de personal geselino.

- PPI 1: Generar un proceso de actualización de tecnología rentable

El establecimiento, como ya que dijo, no posee ningún sistema de gestión, en ninguna área. Así, que es necesario una actualización en varias áreas. Ya que los sistemas son caros, se debería implementar por etapas:

1. Sistema de comercialización: actualizar la página, para que sea compatible con el celular. Además, es necesario implementar un sistema de gestión de CRM, para utilizar la base de datos con que cuenta el establecimiento de una manera más eficiente.
 2. Sistema de Stock e inventario: en esta segunda etapa, se moderniza toda el área de gastronomía. Además, se elimina los vales de consumo de papel para colocar pequeñas terminales e impresoras en cada sector gastronómico, para ir digitalizando cada pedido al momento de realizarlo. Este sistema, va a permitir segmentar la ganancia de cada sector y realizar el seguimiento de costos en cualquier momento.
 3. Sistema de Stock e inventario: esta última etapa, es para el área de mucamas y lavandería, implementar en cada office (lugar de cada mucama, donde guardan todas las herramientas de trabajo y ropa blanca de cada piso) una terminal donde se pueda comunicar recepción, lavandería y mucama
- PPI 2: Asegurar la actualización del producto
Hoy en día es fundamental que el hotel sea más cómodo que la casa de los pasajeros, para lo que deben estar actualizadas todas las instalaciones del establecimiento. Debe tener wi-fi eficiente, modernizar la decoración, realizar re-cambio de vajilla, etc.
 - PPI 3: Optimizar el proceso de compras
Es necesario focalizar realizar compras eficientes. Lo más óptimo es realizar compras mayoristas en Buenos Aires o Mar del Plata, y para disminuir el flete, se debería adquirir una camioneta amplia para ir a

buscar las compras, previamente encargadas. Esto va a lograr disminuir lo más posible los costos, para poder obtener mayor rentabilidad.

- PPI 4: Mejorar los procesos de RRHH

En la descripción del hotel, se aclaró que su staff está compuesto por colaboradores que no residentes de Villa Gesell, por miedo a juicios laborales. Sin embargo, si va a tener actividad durante todo el año, es necesario replantearse esta estrategia. Es una de los valores que más arraigado en la mente de los propietarios esta, pero es necesario modificarlo, y entender que a través de un plan de capacitación y con buenos incentivos, se puede lograr fidelizar a los colaboradores. Esta nueva estrategia ayudara a disminuir la rotación de empleados, problema gravísimo que tiene el establecimiento.

Dentro de la perspectiva de Innovación y Aprendizaje, se plantea dos objetivos estratégicos, que sirven fundamentalmente para poder llegar a cumplir a la misión de la empresa: *...”Adelantarnos a las necesidades del pasajero, pensando como si nosotros fuéramos ese pasajero y como nos gustaría que nos atiendan”...*

- PIA 1: Generar y trabajar sobre un base de datos

La implementación de un programa de CRM para el área de recepción, concretamente para el encargado de reservas (un puesto laboral, que debería ser fijo durante todo el año, ya que no solo debería hacer reservas de alojamiento sino también de los nuevos productos)

La implementación de esta herramienta más la utilización eficiente de la base de datos eficientemente, se logra no solo la captación de nuestros clientes; sino que también, la fidelización de los actuales clientes.

- PIA 2: Desarrollar planes de capacitación

Para disminuir la alta rotación de personal que sufre el Hotel, se plantean dos estrategias: dar trabajo todo el año a través de los nuevos servicios y la otra es la aplicación de un plan de capacitación adaptado a cada puesto. Se iniciara con puestos claves, para intentar en un plan de 10 años poder armar un pequeño equipo que funcione durante todo el año, con proyección de trabajar tanto con eventos como con alojamiento.

Además, no solo es generar un plan de capacitación solamente, sino que debe ir de la mano de una escala de incentivos relacionados con el cumplimiento de las capacitaciones.

La búsqueda de cumplimiento de todos estos objetivos estratégicos, reflejan la reformulación de la misión, visión y valores, que el Hotel debe implementar para poder cumplir la estrategia final que es la *“Maximización de la rentabilidad” (PF 1)*.

Si se logra desarrollar correctamente objetivos de la Perspectiva de Innovación y Aprendizaje, por la aplicación de causa-efecto va a obtener que todo el resto de las metas se cumpla. Además, en el capítulo II, se describió la importancia de la Información y Fluidez de la misma, y se ve claramente, en la PIA 1, donde se exige un orden de la base de datos actual y la implementación de un CRM.

En el capítulo siguiente, se colocara a cada objetivo estratégico, los indicadores de cada uno para ir finalizando el proceso de creación del Balanced Scorecard del Delfín Azul “Lugar de Momentos”

Capítulo V: Creación del Balanced Scorecard

Este último capítulo, se centra en medir el rendimiento del desempeño de la estrategia. Hay que tener en cuenta que la herramienta final, Balanced Scorecard, es rígida, una vez definida la estrategia, se enfoca en eso. Por esa razón, hay que

ir evaluando periódicamente si el camino definido es el correcto o hay que modificar algún objetivo estratégico.

Por lo que fue necesario primero evaluar la misión, visión, valores y estrategias actuales del Hotel, si se son eficientes dado el contexto externo actual (gustos de los clientes, contexto económico y social, características del mercado turístico en la Argentina). El resultado de dicho análisis fue la necesidad de reformular todos los objetivos estratégicos y una reformulación de misión, visión, valores y estrategias.

Se definieron 20 indicadores acordes a los objetivos estratégicos planteados. Si bien no existe un número predeterminado de indicadores a utilizar, resaltamos que “lo habitual es que los objetivos de las cuatro perspectivas de un mapa estratégico generen entre veinte y treinta indicadores (...)” (Kaplan y Norton, 2004, p. 85). A su vez, es aconsejable que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva; y si son menos, mejor (Dávila, 1999).

Se les asocio a cada indicador, una frecuencia de medicación, que puede ser: mensual (M), semestral (S) y anual (A). Y se planteó una muy particular para este negocio en particular, que es “Fin de Temporada (F)” para darle un cierre a la actividad de Alojamiento. Además, de identificar cuál es la fuente del dato y área de la empresa responsable de suministrarlo de la misma. Así como también, en caso de que sea necesario, se realizara apertura de indicadores.

5.1. Indicadores

5.1.1. Perspectiva Financiera

Es cierto que solo se podría identificar en esta perspectiva indicadores financiero pero el core del Balanced Scorecard, es agregar a la medición de desempeño indicadores no financieros. Por ende, en esta perspectiva se definieron indicadores financiero y no financieros para los objetivos estratégicos identificados.

Ref.	objetivo	Tipo de Servicio	Desarrollo	Indicador 1	Apertura	Indicador 2	Apertura	Frecuencia	Fuente de dato	Responsable
PF 1	Maximizar la rentabilidad	Alojamiento (particular y agencias)	Indicador	<u>PF 1.1. RENTABILIDAD</u> (en dólares de actividad de verano)		<u>PF 1.2. Eficiencia Utilización de Capital</u> (actividad de alojamiento)		F / M	Administración: Planillas de Ingresos y de costos	Propietarios
			Formula	Ingresos - Costos directo de la actividad de verano		Ingreso mensual neto - Costo de oportunidad (10% de valor de mercado del establecimiento)				
PF 2	Crecer en los Mercados de Verano e Invierno	Alojamiento (particular y agencias) y Eventos	Indicador	<u>PF 2.1. Crecimiento de Plaza Hotelera</u>	Se puede segregar en: particulares/ agencias/ sector lujo/sector estandar	<u>PF 2.2. Crecimiento de Eventos de Invierno</u>	Se puede segregar en: fiestas infantiles, fiestas de adultos o eventos empresariales	M/F	Planilla de Pasajeros y de eventos	Recepcion / Propietarios
			Formula	(Sumatoria de noches dormidas de cada pasajeros temporada actual/ Sumatoria de noches dormidas de cada pasajeros temporada anterior)*100		(Sumatoria de eventos totales en el invierno actual/ Sumatoria de eventos totales en el invierno anterior)*100				
PF 2	Ser más eficiente en la productividad	Alojamiento (particular y agencias) y Eventos	Indicador	<u>PF 3.1. Ingreso por habitación (U\$S)</u>	Se puede segregar en: particulares/ agencias/ sector lujo/sector estandar	<u>PF 3.2. Ingreso Eventos durante el invierno</u>	Se puede segregar en: fiestas infantiles, fiestas de adultos o eventos empresariales	M/F	Planilla de Pasajeros y de eventos / Planilla de Costos e Ingresos de ambas actividades	Recepcion / Propietarios
			Formula	Ingreso minimo por habitacion (50 u\$S x persona) - gastos fijos directos del servicio de alojamiento		Ingreso por evento Mensual - (costos fijos del establecimiento durante el invierno + Costos directos de los eventos)				

Se consideraron seis indicadores para la perspectiva financiera, los dos primeros están enfocados en la maximización de la rentabilidad, mientras que los cuatro siguientes se enfocan en el crecimiento del mercado y en la eficiencia en la productividad. A continuación se detalla cada uno:

- **PF 1.1. Rentabilidad**

Refleja la capacidad de generar dinero específicamente la actividad de alojamiento durante los dos meses de verano. Se mide en dólares, para poder ser comparable una temporada con respecto a otra.

Es importante, para este cálculo, identificar los costos directos de la actividad. Acá es fundamental obtener información clara y confiable; como así también, su fluidez para que se cumpla la frecuencia que se le definió.

- **PF 1.2. Eficiencia Utilización de Capital Bienes de Uso**

La idea de este indicador es conocer si hay eficiente mensual en las actividades que desarrolle la empresa. En este indicador se definió costo de oportunidad, como un valor equivalente al 10% del valor del mercado de todo el establecimiento. Este Indicador se le pide una frecuencia mensual, ya que el contexto económico de la Argentina con la inflación y volatilidad del dólar, genera que el valor de mercado pueda variar de un mes a otro.

El valor de mercado, es una información brindada y actualizada por un agente externo de la empresa, específicamente por un agente inmobiliario de confianza y muy profesional.

- **PF 2.1. Crecimiento Plaza Hotelera**

Se entiendo por Plaza Hotelera, a la cantidad de noches dormidas por cada pasajero. Por ejemplo, si un grupo familiar de 4 integrantes se hospeda en el hotel por 7 noches, equivale a 28 plazas.

El hotel históricamente, considera que el mínimo de plazas por temporada debe ser 3.000 plazas. Si una temporada no se llega a ese número, no se plantean reformas ni actualizaciones, por miedo de no cubrir los costos fijos.

En el 2019 con nueva actividad que se desarrolló en Junio del 2018, alquiler de salón para eventos, no hay tanta presión por alcanzar las 3.000; ya que los costos fijos del invierno, se calculan cancelarlos con el ingreso de esta actividad.

- **PF 2.2. Crecimiento de Eventos de Invierno**

Como se describió, en los párrafos anteriores, el establecimiento este año (2018) inicio una nueva actividad durante el invierno. Por lo que este indicador necesita un tiempo para poder tener un resultado concreto.

- **PF 3.1. Ingreso Neto por Habitación**

Para este indicador, se planteó en dólares, ya que se calcula un mínimo de Ingreso por persona de 50U\$, entonces se debe

multiplicar por la cantidad de pasajeros que hay en habitación y se le resta el costo fijo posee.

• **PF 3.2. Ingreso Neto por Evento durante el invierno**

La idea de este indicador, es controlar que se cumpla la estrategia de que los eventos cubran los costos fijos del establecimiento más sus costos directos de cada evento.

Mientras que los costos de inversión son cubiertos por la rentabilidad de la actividad de Alojamiento.

5.1.2. Perspectiva de Clientes

Los indicadores de Clientes están enfocados en las dos actividades de la empresa: pasajeros del hotel (Particulares y Agencias de Turismo) y clientes de eventos (cumpleaños, eventos empresarios y en un futuro, paquetes de cumpleaños con alojamiento incluidos).

Ref.	objetivo	Tipo de Servicio	Desarrollo	Indicador 1	Apertura	Indicador 2	Apertura	Frecuencia	Fuente de dato	Responsable
PC 1	Retener clientes actuales	Alojamiento (particular y agencias)	Indicador	<u>PC 1.1.</u> Retencion de Clientes	Se puede segregar en: particulares o agencias /Sector lujo o Estandar	no aplica		F	Planillas de pasajeros	Recepcion
			Formula	(cantidad de grupo familiares de la temporada actual que han venido anteriormente/ cantidad de grupos familiares de la temporada actual) *100						
PC 2	Generar la mejor experiencia de servicio actual y nuevo	Alojamiento (particular y agencias) y Eventos	Indicador	<u>PC 2.1.</u> Porcentaje de reclamos de clientes alojamientos	Se puede segregar en: particulares o agencias /Sector lujo o Estandar	<u>PC 2.2.</u> Porcentaje de reclamos de clientes sobre eventos	Se puede segregar en: fiestas infantiles, fiestas de adultos o eventos empresariales	F / M	Alojamiento (encuestas y libro de quejas) Eventos (Encuesta)	Administracion
			Formula	(Cantidad de Reclamos por grupos familiares/ Cantidad total de servicios brindados a grupos familiares)*100		(Cantidad de Reclamos / Cantidad total de eventos realizados)*100				
PC 3	Crecer en nuevos clientes	Alojamiento (particular y agencias) y Eventos	Indicador	<u>PC 3.1.</u> Crecimiento de Cartera de pasajeros	Se puede segregar en: particulares o agencias /Sector lujo o Estandar	<u>PC 3.2.</u> Crecimiento de Cartera de Clientes	Se puede segregar en: fiestas infantiles, fiestas de adultos o eventos empresariales	F	Planillas de pasajeros y base de datos / Planilla de clientes y base de datos	Recepcion / Administración
			Formula	((Cantidad de pasajeros en cartera de la temporada actual - cantidad de pasajeros en cartera de la temporada anterior) / cantidad de pasajeros en cartera de la temporada anterior)*100		((Cantidad de clientes en cartera del invierno actual - cantidad de clientes en cartera del invierno anterior) / cantidad de clientes en cartera del invierno anterior)*100				

El primer indicador solo analizan datos del Servicio de Alojamiento, el resto se aplica a ambas actividades. A continuación se detalla cada uno:

- **PC 1.1. Retención de Clientes**

Este indicador desea identificar que grupo familiar (compuesto por 1, 2, 3, 4, etc integrantes, que se registran con una sola reserva) ha vuelto a hospedarse en la temporada actual sobre el total de grupos familiares.

Con un muy buen programa de CRM, se puede obtener el dato de cuantas temporadas han repetido la visita cada grupo familiar. Eso es muy útil para realizar un plan de remodelación y actualización de la infraestructura y servicios para que siempre encuentren alguna novedad.

- **PC 2.1. Porcentaje de reclamos de Clientes Alojamientos**

Se mide cada reclamo que realiza un grupo familiar y se lo compara con la cantidad de grupos familiares totales que vinieron al Hotel ese año. Se descartan los reclamos que no son posibles solucionar.

El objetivo de medición es eliminar los problemas que se pueden generar de malestar durante el tiempo de la estadía de cada grupo familiar y de esa forma cumplir con la Misión de la empresa.

La información se obtiene de encuestas colocadas en la habitación, libro de quejas o conversaciones con diferentes colaboradores que transmiten a los propietarios las inquietudes de los pasajeros.

Su frecuencia es al final de la temporada, que es utilizada para plantear las estrategias de modernización y actualización de la infraestructura y servicio brindado.

- **PC 2.2. Porcentaje de reclamos de Clientes Eventos**

Al igual que el índice anterior, este se aplica para los clientes que alquilan los salones, durante el invierno, para eventos.

La diferencia más marcada con el servicio de alojamiento; es en este caso, se puede medir cada mes y realizar las actualizaciones prontamente. Ya que los clientes concurren al hotel varias veces al mes.

- **PC 3.1. y 3.2. Crecimiento de Cartera de pasajeros y clientes**

El objetivo principal es poder cuantificar los abandonos de los clientes y sus destinos con el fin de tomar medidas para incrementar retenciones y disminuir o desacelerar las deserciones que se produzcan. En este caso se trabaja con las incorporaciones de clientes hospedados y no sobre consultas.

5.1.3. Perspectiva de Procesos Internos

Los indicadores de Procesos Internos, generan consecuencias en toda la organización completa. Brinda información sobre mejoras continuas de los procesos. Son indicadores fáciles de interpretar y sensibles en la evaluación.

Ref.	objetivo	Tipo de Servicio	Desarrollo	Indicador 1	Apertura	Indicador 2	Apertura	Frecuencia	Fuente de dato	Responsable
PPI 1	Generar un proceso de actualización tecnológica rentable	Alojamiento (particular y agencias)	Indicador	PPI 1.1. Porcentaje de Inversión en Tecnología financiada con ventas		no aplica		F	planilla de ventas	Propietario
			Formula	$(\text{Total costo de innovación} / \text{total de ventas de la temporada}) * 100$						
PPI 2	Asegurar la actualización del producto	Alojamiento (particular y agencias) y Eventos	Indicador	PPI 2.1. Porcentaje de Inversión en actualización edificio y bienes de uso	Se puede segregar por sectores: gastronomía, lavandería, infraestructura, habitaciones de lujo o estandar, recepción, etc.	no aplica		F	Planillas de compras / Facturas	Administración / mantenimiento / propietarios
			Formula	$(\text{Total costo de actualización} / \text{total de ventas de la temporada}) * 100$						
PPI 3	Optimizar el proceso de compras	Alojamiento (particular y agencias) y Eventos	Indicador	PPI 3.1. Margen de cotización de compras para Alojamiento	Se puede segregar en: alimentos, art. De limpieza, mantenimiento, uniformes, librería, etc	PPI 3.2. Margen de cotización de compras para Eventos		F	Planillas de compras / Facturas	Administración / Propietarios
			Formula	$((\text{Volumen comprado de alojamiento} * \text{mejor precio de cotización} / \text{total de compras de alojamiento}) * 100$						
PPI 4	Mejorar los procesos de RR HH	Alojamiento (particular y agencias) y Eventos	Indicador	PPI 4.1. Porcentaje de Empleados Geselinos	Se puede segregar en alojamiento y eventos	PPI 4.2. Porcentaje de Juicios		A	Planillas de empleados	Propietario
			Formula	$(\text{Cantidad de Empleados Geselinos} / \text{Cantidad total de empleados}) * 100$						

Los dos primeros indicadores solo analizan datos del Servicio de Alojamiento, el resto se aplica a ambas actividades. A continuación se detalla cada uno:

- **PPI 1.1. Porcentaje de Inversión en Tecnología Rentable**

Mide la relación de la innovación con la facturación de la actividad Alojamiento. Sabiendo que Delfín Azul “Lugar de Momentos” es una empresa que no cuenta con sistema informatizado para ninguna área; en el capítulo IV se planteó un esquema de tres etapas de modernización tecnológica.

Ese esquema tiene una duración no menor de tres años, es óptimo ir midiendo los resultados a través de las ventas. Ya que los propietarios si ven un aumento de las mismas, van a estar más incentivados en la implementación de dicho plan y no lo van a ver como un costo; sino como una inversión.

- **PPI 2.1. Porcentaje de inversión edilicia y Bienes de Uso**

Ya se detalló, que la inversión edilicia y de bienes de Uso, depende de la ganancia neta que reciban los propietarios al finalizar la temporada. Con ese dinero, ellos definen que monto se quedan para vivir y cubrir los gastos fijos; mientras que con el resto, lo utilizan para re-invertir. Sin embargo, con los aumentos de los gastos fijos, estos últimos años no se han hecho grandes reformas.

Pero es muy importante empezar a definir un porcentaje mínimo de re-inversión para bienes de uso y edilicia, ya que parte de la fidelización de los clientes, depende de esto.

- **PPI 3.1. y 3.2. Margen de cotización de compras para Alojamiento / Eventos.**

El indicador aporta una visión de la gestión de compras. Consiste en cotizar las compras del periodo al mejor precio obtenido en términos de pago e información de entrega; para corroborar si está haciendo una gestión inteligente de los fondos que dispone.

Para esto, se sugiere que se adquiera un vehicula que pueda cargar mercadería y de esa forma, encargar los productos en Buenos Aires y retirarlos todos juntos en un viaje.

- **PPI 4.1. Porcentaje de Empleados Geselinos**

El contexto económico, género que la empresa haya buscado una actividad durante el invierno para que la infraestructura sea más rentable. Hasta este momento, uno de los valores más arraigados que tenían los propietarios era no contratar empleados residentes de Villa Gesell. Sin embargo, al tener actividad durante todo el año, va a ser necesario modificar esta mentalidad y empezar a integrarse con la ciudad.

- **PPI 4.2. Porcentaje de Juicios Laborales**

Para generar tranquilidad y poder medir esta nueva estrategia de integración, se utiliza este indicador. El cual mide el total de juicios anuales sobre cantidad de empleados.

La frecuencia con que se puede medir es anual, ya que va a estar en actividad todo el año el Hotel. No es necesario segregarlo porque sea un juicio laboral de una u otra actividad, los mismos propietarios son los que lo asumen.

Este indicador, podría ser acumulable. Tomando un año de inicio y a partir de ahí, cada año ir sumando la cantidad de empleados de ese año a un total de empleados acumulado. Haciendo lo mismo con la cantidad de juicios. Este otro indicador, serviría para ir disminuyendo el miedo a los juicios, ya que en porcentaje acumulado no son tantos.

5.1.4. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

Como dice Ballvé: ...”Los procesos de calidad total, en la búsqueda de cero defecto, llevan a que sea necesario poner al más bajo nivel de la empresa la información que permita buscar la eficiencia”...

Es decir, que para lograr la mejora que necesita Delfín Azul “Lugar de Momentos”, es fundamental capacitar a las personas que trabajan en la empresa para que los propietarios puedan delegar ciertos procesos en ellos; ya que saben y quieren hacerlo bien porque están comprometidos con la empresa.

Recordar que se va a lograr el compromiso de los empleados porque se les dará la posibilidad de trabajar todo el año

Ref.	objetivo	Tipo de Servicio	Desarrollo	Indicador 1	Apertura	Indicador 2	Apertura	Frecuencia	Fuente de dato	Responsable
PIA 1	Generar y trabajar sobre un base de datos	Alojamiento (particular y agencias)	Indicador	PIA 1.1. Inversión en Programa CRM		no aplica		F	Base de datos existente	Administración / Propietarios
			Formula	Retorno de mensajes enviados a los pasajeros						
PIA 2	Desarrollar planes de capacitación	Alojamiento (particular y agencias) y Eventos	Indicador	PIA 2.1. Evaluación de disponibilidad de competencias estratégicas de los colaboradores Geselinos		PIA 2.2. Rotación de personal	Se puede segregar en alojamiento y eventos	A	planillas de empleados	Propietarios
			Formula	Evaluación del perfil de los puestos claves para definir planes de capacitación						

A continuación se detallan los tres indicadores de esta perspectiva, el primero se aplica al servicio de alojamiento, mientras que los otros restantes son para ambos servicios.

- **PIA 1.1. Inversión en Programa CRM**

La implementación de un programa de CRM, integrando la base de datos existente, permitirá que el trabajo del área de recepción sea más eficiente, en cuanto, horas de trabajo. Además, se podrá medir de manera más efectiva la comunicación directa con los clientes.

Esta herramienta generara una mayor rentabilidad, que se podrá utilizar para modernizar y actualizar la infraestructura del Hotel.

- **PIA 2.1. Evaluación de disponibilidad de competencias estratégicas de los colaboradores geselinos.**

El mercado laboral de Villa Gesell, es muy precarios, no poseen capacitaciones ni know-how para desempeñar actividades necesarias. Sin embargo, si se encuentra en ciertos colaboradores ciertas cualidades básicas como la responsabilidad, compromiso, puntualidad, forma de hablar, etc, se le puede proponer un plan de capacitación a cargo del Hotel.

No solo un plan de capacitación sino que junto con él a medida que se vaya completando se le ira dando incentivos.

- **PIA 2.2. Rotación de Personal**

Este indicador se utiliza para medir si los planes de capacitaciones y de incentivos, son eficientes generando fidelización. Si cada año va disminuyendo este índice, es señal que la estrategia de fidelización sobre los empleados está dando resultados.



CONCLUSION

La empresa Hotel Delfín Azul “Lugar de Momentos”, elegida para desarrollar su Balanced Scorecard, es muy particular. Posee una administración muy básica, nada profesional y su propietario, una persona con mucha autoridad, no se actualizó, él sigue actuando como si el comercio fuera el mismo que en los primeros años del 2000.

Estos últimos 10 años, con el avance de la tecnología y globalización, las cosas, en todos los ámbitos, han cambiado. Pero, no se puede discutir que la comunicación fue una de las más cambiantes. Y cuando se describe comunicación en una empresa de servicio, no solo son los clientes sino también los colaboradores. Los empleados, es un tema muy serio para esta empresa, porque se ubica en el partido de Villa Gesell, que estadísticamente, es el lugar de la costa Atlántica con más juicios laborales atendidos en la jurisdicción de Dolores.

Esta empresa necesita avanzar a otro nivel de conducción, no se cubre los costos trabajando solo dos meses al año. Por lo que es necesario que siga por el camino de incrementar el servicio de alquiler de Salón durante el invierno (se inició en Junio del 2018). Pero antes de seguir creciendo, debe implementar una herramienta de medición de desempeño y el Balanced Scorecard, es una muy buena idea. Es una herramienta rígida, que va a ser aceptada por los propietarios, por la facilidad de ver evoluciones de indicadores Financiero y No Financieros. Para tener marcado un camino y prioridades frente a los avances, donde los rendimientos monetario avancen a la par de la mejora de los clientes, procesos interno e Innovación y aprendizaje (trabajar fuertemente sobre los empleados, fidelizándolos dándole trabajo todo el año)

Dada toda esta explicación sobre la situación de la empresa y la ventaja que traería implementar una herramienta como el Balanced Scorecard. Considero que es una oportunidad única de avance de la tercer generación sobre la segunda, integrándolos con los resultados pero no tanto durante los procesos, ya que son de otros tiempos comerciales, y cuesta, la aceptación de nuevos mecanismos de trabajo

BIBLIOGRAFÍA

- Ballvé, Alberto M. 2000. *Tablero de control: Organizando información para crear valor*. Buenos Aires: Macchi.
- Bisbe, J. 2010. *La mayoría de edad del cuadro de mando integral*. Harvard Deusto Business Review, 189, 48-62.
- Brown, M. G. 1996. *Keeping score: Using the right metrics to drive world-class performance*. Productivity Press Inc.
- Corrales, Frías, Lobo. ISD2. Parte 2, Cap. 4. Págs. 85 a 100.
- De Waal, André A. 2003. *Measuring Business Excellence*, 7 (1).
- Fernández, A. 2001. *El Balanced Scorecard*. Revista de antiguos alumnos IESE. Barcelona, España. Pág. 31-42.
- Frigo, M. L. 2012. *The balanced scorecard: 20 years and counting*. Strategic Finance, 94(4), 49-53.
- Garengo, Patrizia; Biazzo, Stefano y Bititci, Umit S. 2005. *Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda*. International Journal of Management Reviews (7), 25–47.
- Gimbert, X., Bisbe, J., Mendoza, X. 2010. *The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes*. Long Range Planning, 43 (4), 477-497.
- Hernandez Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. 1991. *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill: Colombia.
- Kaplan, R. S. 2008. *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. Handbooks of Management Accounting Research, 3, 1253-1269.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Trad. 2000. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Trad. 2004. *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Trad. 2008. *The Execution Premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1992. *The Balance Scorecard – Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, 70, 71-79.
- Porter, M. 2000. *La Nueva era de la estrategia*. Gestión de negocios, 1(0), 28.
- Simons, R., Dávila, A., y Kaplan, R. S. 2000. *Chapter 6: Evaluating strategic profit performance*. En *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. Simons, R.
- Urbano Pulido, David; Toledano Garrido, Núria. 2007. *El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares*. Revista OIKOS (24): 145-160.

