

Cuadro de Mando Integral aplicado a PYMES de la industria hotelera ^ξ

Macarena Suárez Blanco*

Resumen

El objetivo de este trabajo es poder mostrar las bases e indicadores principales para la creación de un Cuadro de Mando Integral o como también se le denomina Tablero de Comando en pequeñas empresas de la industria hotelera.

Para eso nos proponemos poder trazar los lineamientos que debe seguir cualquier contador o administrador de estas empresas y mostrar los beneficios que obtendrán de ello. Los resultados de este trabajo son la formación de un CMI y brindar las pautas para que éstos puedan hacer correcciones a tiempo y medir las desviaciones por medio de indicadores tanto cualitativos, como cuantitativos en el momento que se requiera a priori.

En conclusión, tener estos datos a mano y poder elaborar informes sobre los mismos corrigiendo las desviaciones puede influir inconmensurablemente en el logro de objetivos de cualquier empresa, como también para poder adaptarse a un entorno muy cambiante, con una ardua competencia que está localizada en cualquier parte del mundo, y que en muchas ocasiones no se conoce de antemano las propuestas de la misma, por lo que se requiere poseer un diferencial.

Palabras Claves: Tablero de comando, clientes, procesos internos, financieros, aprendizaje y crecimiento.

Abstract

The objective of this work is to be able to show the main bases and indicators for the creation of a Balanced Scorecard or as it is also called the Command Board in small companies in the hotel industry.

For that we propose to draw the guidelines that should follow any accountant or administrator of these companies and show the benefits they will get from it. The results of this work are the formation of a BSC and provide guidelines so that they can make corrections in time and measure deviations by means of both qualitative and quantitative indicators at the time that is required a priori.

In conclusion, having these data at hand and being able to prepare reports on them correcting the deviations can influence incommensurably in the achievement of

^ξ Recibido 4 de mayo 2018 / Aceptado 21 de agosto 2018.

* Contadora Pública. Postgraduada en Comunicación Organizacional. Estudiante de Maestría en Estudios Organizacionales. Consultora y tallerista en inclusión financiera, turismo sostenible, administración de empresas familiares. Fue integrante de la cátedra de Economía UCUDAL. Correo electrónico: masuabla0311@gmail.com

objectives of any company, as well as to be able to adapt to a very changing environment, with an arduous competition that is located in any part of the world, and that in many occasions the proposals of the same one are not known in advance, reason why it is required to have a differential.

Keywords: Board of command, clients, internal processes, financial, learning and growth.

JEL: M11-M21

1. Introducción

Dentro de la economía contemporánea han habido muchos cambios, sobretodo en los patrones de consumo. No sólo han cambiado las exigencias y necesidades de los diferentes huéspedes, sino que también las formas de reservas y comprar las diferentes propuestas.

La competencia se ha visto sumamente incrementada presentando buenos precios y diferentes propuestas en todas partes del mundo.

Lo que antes era quizás un ahorro de muchos años, ahora se ha convertido en una necesidad, las personas viajan por placer y por ocio.

La industria hotelera es parte de este cambio y debe afrontarlo de la mejor manera, y ahí surgen un sinnúmero de preguntas *¿cómo se puede brindar la mejor propuesta frente a los competidores?*, *¿qué atracciones se pueden brindar a los turistas?* *¿qué buscan?*... Si se analizan fríamente estas cuestiones se ve que la infraestructura al día de hoy no es un aspecto diferencial entre las propuestas, ya que van a asociarse en un principio a una categoría o a determinada calidad. Pero luego de arrendar la habitación empiezan a jugar diferentes factores, que se convierten en el verdadero diferencial y son los que logran que una estadía pase de ser aceptable o buena a inolvidable. Estos factores son de difícil asociación e identificación, pero son los que generan experiencias únicas y diferentes, su control no es sencillo, y su compra es casi nula.

Por lo que se debe conocer su potencial, y buscar la mejor forma para gestionarlos, debido a que su correcto cuidado van a generar grandes beneficios a quién los atesore.

Si vamos a bordo de este viaje debemos entenderlos en su mayor amplitud desde los que hacen la estructura empresarial, como aquellos que se asocian a las relaciones con el entorno, los que son parte de la organización.

Quién quiera ser capitán de este barco debe agarrar fuerte el timón y guiarlo hacia los objetivos que quiere lograr la empresa. Para ello va a requerir un mapa el cual va a cambiar durante todo este viaje, pero siempre debe estar presente porque es quien va a orientar el recorrido. Si no se cuenta con objetivos definidos cualquier acción o decisión va a servir y puede que no sea lo que desea la empresa porque se puede perder cuando suba la marea, cambien los gustos, patrones de consumos, precios, o la competencia.

Por ello se debe contar con diferentes recursos humanos que hagan de ese viaje una experiencia única, para llegar al destino en búsqueda del éxito empresarial.

Por lo que después de conocerlos y poder gestionarlos de la mejor forma, hay que llevar un control de su desempeño. Por encima del mar de las experiencias y deseos.

Objetivos:

- Estudiar profundamente la metodología de elaboración de un cuadro de mando para pymes.
- Generar un protocolo aplicable para las pequeñas empresas del sector turístico.
- Establecer indicadores aplicables para la gestión de recursos intangibles.

Metodología de investigación

La investigación llevada a cabo será de corte transaccional, no experimental, y de tipo descriptivo.

Las variables analizadas son:

- La generación de valor para las empresas del sector hotelero que conlleva la mejora en la gestión de intangibles.
- La mejora en la rentabilidad de estas empresas luego de contar con un tablero de comando a la orden y actualizado.
- La relevancia en la gestión de la estrategia empresarial para con cada una de las variables financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

2. Marco teórico

Hace varias décadas y en una concepción totalmente tradicional el valor que poseía la empresa radicaba en la capacidad rudimentaria, centrada en la fuerza física. Este pensamiento se desprendía de una economía puramente agrícola. Posteriormente en una economía más industrial, el valor residía en la forma de hacer las cosas que tenía la compañía, es decir, la búsqueda por parte de ésta de la optimización de herramientas, procesos y productos sumamente tangibles, como lo son la competitividad de los recursos materiales que se poseía en un determinado momento, sumado a la capacidad para negociar las materias primas y obtener un menor costo. Asimismo la división de las actividades y gestión de los recursos materiales, eran factores relevantes de los cuales dependía la posición de la empresa dentro del mercado. Sin embargo y con el paso de los años hacia los 80's y 90's, esta concepción se ha visto retrógrada; ya que la “*nueva economía*” se está basando en el conocimiento y en la información, o sea que los activos y recursos intangibles que detentan las diferentes entidades se han transformado en un elemento esencial para la creación de valor dentro del mercado. (Edvinsson, Leif y Malone, 1998)

Debido al contexto complejo que afrontan los establecimientos hoteleros, se ve la necesidad de incurrir en nuevos modelos de gestión, los cuales se basan en el conocimiento, tecnología, e información, y de la mano con esto la adaptación a un entorno sumamente cambiante. (Edvinsson y Malone, 1999)

Contar con una clientela más informada y exigente, hace que las entidades hoteleras no sólo están intentando adaptarse al entorno, sino que se ajusten a factores como la globalización y liberación de los negocios requiriendo la aplicación incesante de innovación en sus servicios. (Amat y Campas, 2011)

La oferta no está sólo en el país de origen, sino que hay un sinnúmero de propuestas en muchos países que se pueden considerar por parte de los consumidores. La búsqueda de la eficiencia y efectividad pasa a ser en todo momento un aspecto atractivo para los

inversores y potenciales clientes y ésta capacidad va de la mano de los nuevos parámetros para medir el valor que presenta el negocio. (Kotler et.al., 2011)

2.1 Cambios en las percepciones

Todo este cambio de mentalidad se está produciendo como consecuencia de la variedad y heterogeneidad de opciones que hay, por lo que el cliente no se siente satisfecho solamente con la compra de un producto físico o adquisición de un servicio, sino que además de ello compra la esperanza de obtener algún beneficio, es decir, en este caso se visualiza como una promesa de satisfacción, y va en proporción a la capacidad que presentan los establecimientos hoteleros para “resolver los problemas” brindando un servicio íntegro. (Fasiolo, 2014)

Se requiere de la habilidad del equipo humano, ya que unas instalaciones buenas como habitaciones lujosas no van a garantizar por sí solas el éxito del establecimiento, porque la calidad técnica ya la da la categoría del hotel que desea alquilar el huésped, en concordancia al precio que se paga por el mismo. Por lo que muchas veces lo que va a destacar el servicio prestado frente a otro de similares características es la calidez y compromiso del aspecto humano, y las acciones y procesos que hagan la diferencia, ya que la relación entre la empresa y el cliente se desprende y acrecienta durante toda la estadía. Por lo que es de vital importancia que la empresa sea capaz de reconocer los recursos que posee, y determinar la relevancia que presentan dentro de la gestión empresarial, como también dentro de la investigación científica. (Barcos, 2009)

2.2 Particularidades de la industria hotelera

El ciclo de las operaciones es variable, ya que las estadías pueden ser de un día como de semanas, sin embargo en general las estadías son cortas -diarias-. Las mismas poseen una gran variabilidad por la dependencia a las condiciones climáticas que pueden perjudicar el negocio, siendo una actividad muy inestable. Requiere una fuerte inversión para poder operar y atender las diferentes necesidades de los clientes, teniendo un gran condicionamiento por factores externos tales como las altas y bajas temporadas. Los activos fijos para los mismos son sumamente significativos en el caso que los mismos sean parte del hotel y por ende parte de la inversión. No obstante puede ocurrir que la empresa arriende el hotel pero sí es responsable de la correcta gestión del mismo, y de los aspectos financieros y normativos. Es sumamente perecedero, teniendo una validez limitada en tiempo porque las habitaciones que no se alquilan no se pueden almacenar o inventariar para un día que haya un mayor caudal de turistas, es decir, que su caducidad es inmediata, no se puede vender posteriormente. Presenta cierta rigidez a la demanda, debido a que si esta aumenta considerablemente, el hotel sólo podrá satisfacer la demanda hasta la capacidad que presente. (Amat y Campas, 2011)

Los precios de los mismos pueden variar y se pueden marcar de acuerdo a una serie de políticas que determinen las cadenas u hoteles, retornos sobre inversión, costos más cierto margen, dependiendo de las instalaciones, ubicación y servicio. (Barcos, 2009)

Sin embargo en Uruguay la mayoría son tomadores de precios de acuerdo a la competencia nacional e internacional con que cuentan, como también la estación del año que se encuentre.

Hoy en día sabemos que la ecuación servicio-producto, es valorada por los clientes en un 70% el servicio, mientras que los productos equivalen apenas al 30% restante. (Kotler et. al, 2011)

Por lo que la calidad, el mejor precio, o menor costo, y el servicio socio-usuario por sí solos ya no son una ventaja competitiva, sino que la misma va más allá de ellos y se permea de una rápida respuesta a los cambios, resolución de problemas y adaptación al entorno.

Se puede apreciar cierta complementariedad entre éstos, ajustándose a una variedad de situaciones y necesidades del cliente como puede ser comunicación, servicios financieros, lavandería, gimnasio, peluquería, etc.

Si lo que el cliente percibió no alcanza a cubrir sus expectativas intrínsecas y extrínsecas estamos frente a un inconveniente que va a producir cierto impacto en la persona, se vislumbra más fuerte que en otras industrias debido a que hay un contacto directo con ellos durante toda la estadía. Es una de las razones principales por las cuales se debe contar con buena información y en tiempo real, ya sea de cómo se encuentran las habitaciones e instalaciones, como cualquier problema que puede incurrir en alguna de ellas, la disposición y precios de los negocios anexos al hotel.

Partiendo de la premisa de que cada cliente insatisfecho va a revelar su inconveniente a entre 8 y 10 personas, -incluso en la actualidad esta ecuación se puede incrementar exponencialmente a causa de las ventajas y desventajas que presentan los “mass media” sobretodo internet, donde es más fácil y rápido poder publicar una opinión-, lo que termina incrementando el problema y se va propagando como una bola de nieve. (Kotler et. al, 2011)

2.3 Segmentación de la demanda

Para segmentar la demanda se deberá tomar en cuenta:

- El momento del año que se encuentra y el lugar geográfico donde se ubica el establecimiento hotelero. Para poder sobrellevar esto se debe predecir cómo va a fluctuar la misma y poder planificar la mejor manera para que no quede capacidad ociosa dentro del hotel, sobretodo cuando se consideran habitaciones que son activos perecederos.
- El tipo de cliente al cual se va a segmentar, hay que tener en cuenta que las habitaciones varían dependiendo de su calidad, capacidad, servicios que se brinden, ambientación y varios factores más. Los diferentes tipos de habitaciones se van a enfocar a determinado flujo de clientes. *Por ejemplo:* si consideramos pleno enero la capacidad adquisitiva del turista va a ser mayor en relación a fines de marzo, por ende se van a vender más habitaciones de lujo o regímenes completos. Por lo que hay que enfocar los precios hacia los diferentes tipos de clientes individuales de acuerdo a sus ingresos medios y a la vez considerar a los tours o grupos que puedan llegar y en qué momento lo van a hacer.
- Los diferentes canales de venta, cada vez son más variados debido a la gran cantidad de reservas por medio de plataformas electrónicas que se pueden hacer, a la vez siguen realizando por medio de operadores, o agencias de viajes. Cada una tiene una comisión especial y varía de acuerdo a sus políticas y poder de negociación con el establecimiento, por lo que a la hora de planificar la demanda hay que considerar la

contribución neta de cada reserva y cómo se van a realizar los pagos. Dependiendo el momento puede convenir en mayor o menor medida uno de estos medios y para planificar la demanda hay que considerarlos.

- Diferentes estrategias de comercialización y marketing para el establecimiento en cuestión y la época en que se afronta la misma. Diferentes ofertas que se puedan realizar para llegar a un mayor número de turistas o clientes potenciales.

Con esta información se deberá tomar en cuenta e intentar predecir la misma, de acuerdo a los tipos de turistas, tarifa, duración de la estadía, etc-.

Teniendo en cuenta también los diferentes grupos que van a llegar, considerando y llevando en todo momento una correcta gestión de reservas.

2.4 Cuadro de mando

El Cuadro de Mando Integral fue introducido en el año 1992 en "Harvard Business Review" por Robert Kaplan y David Norton, la razón de ser del mismo es traducir la consecución del conjunto de objetivos de la empresa a indicadores que van más allá de aspectos financieros, capturando aquellas actividades que son críticas a la hora de crear valor. Revelando a la vez y junto con ellos, aquellos inductores de acción, para que la actuación financiera y competitiva del establecimiento sea superior a largo plazo.

Hay que destacar la relevancia de que los indicadores se deben alinear directamente con la estrategia de la empresa. (Kaplan y Norton, 1996)

Al cambiar constantemente el entorno se ve la necesidad de poder "reinventar" la estrategia para capitalizar oportunidades, o tratar de disuadir aquellas amenazas las cuales no fueron previstas en la planificación estratégica inicial. (Amat, 2002)

Y muchas veces esas ideas provienen de todos los trabajadores de la organización, sobretodo quienes tratan directamente con el cliente, ya que son quienes viven en piel propia estos acontecimientos, pero si los sistemas no facilitan esa implantación no se podrán aprovechar esas oportunidades, por eso la necesidad de aprendizaje en doble buque¹, y el CMI bien realizado es el que tiende a articular esa *teoría de negocios*. Así pueden clarificar y transformar algo tan abstracto como son los objetivos y estrategias en indicadores sumamente tangibles. Éstos deberán estar equilibrados tanto los que miden resultados pasados como aquellos que son a futuro y se visualizan por medio de inductores de actuación. (Kaplan y Norton, 2004)

Se descubre como una respuesta a las necesidades incesantes de los directivos sobre la obtención de información puntual y determinada acerca de la marcha del negocio.

Además de que estos deben de ser conocidos por todos los empleados en todos los niveles de la organización, con el afán de que éstos últimos conozcan las consecuencias financieras que pueden tener sus decisiones y acciones. Ellos al igual que los altos directivos deben entender como van a poder crear valor a largo plazo por medio de los inductores de actuación. (Edvinsson y Malone, 1999)

¹ En este caso los directivos toman en cuenta sus decisiones subyacentes, pero vigilan de cerca lo que ocurre en los niveles más bajos de la empresa, es decir si pueden seguir operando con la misma evidencia, observaciones y experiencias que tienen en la actualidad, disponiendo continuamente de retroalimentación.

Con esta información se logra tomar decisiones que sean correctas como adecuar la marcha del negocio a las necesidades del ambiente. Permitiendo dirigir con éxito los recursos humanos, físicos y financieros para poder alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos planteados. (Amat, 2002)

2.5 Aspectos a evaluar: (Ver Tabla Nro. 1 del Anexo)

- **Financiero:** ¿Cómo se debe presentar la empresa frente a sus accionistas para obtener éxito financiero?
- **Clientes:** ¿De qué manera podrá agregar valor a sus clientes el establecimiento hotelero para que la perciban como la mejor opción?
- **Procesos internos:** ¿Qué procesos requiere llevar a cabo para ser excelentes desde la perspectiva de los clientes como de los accionistas?
- **Aprendizaje y crecimiento:** ¿De qué forma la empresa va a mejorar significativamente para seguir generando ventajas competitivas y alcanzar los objetivos?

2.6 Interrelación

Estas 4 perspectivas son las que van a proporcionar la estructura que se requiere para conformar el CMI. Se vinculan entre sí y a la vez se presentan diferentes relaciones de *causa y efecto*.

El sistema por el cual se va a medir debe establecer en forma explícita las relaciones que se presentan entre los objetivos y las perspectivas, para que puedan ser gestionadas y validadas, debe contenerlas a las 4 sin excepción.

Se comienza a leer desde arriba hacia abajo, ya que empieza por los factores críticos de mejora y aprendizaje los cuales se van a permear hacia los procesos internos que van a satisfacer al cliente, quien en base a sus decisiones va a impactar en los resultados financieros.

3. Elaboración de un CMI industria hotelera: (Ver Tabla Nro 2 del Anexo)

3.1 Financieros:

3.2 Objetivo: Incrementar el Valor a Largo Plazo

Indicador de efecto: *Valor agregado económico (EVA)*

El valor para el cliente viene dado por la diferencia entre el costo que paga por el servicio que contrata y el beneficio que obtiene por el uso del mismo. Dentro de costos y beneficios se asocian factores tanto monetarios como no monetarios.

Valor agregado económico es la capacidad que tiene la empresa para generar riquezas. Cuando se crea valor se supone que los administradores de la empresa han hecho las cosas bien, o sea que se genera una rentabilidad económica que es superior al costo del capital que se utilizó para el giro. Gracias a este método se realizan mediciones sobre esa

capacidad adicional de generar una rentabilidad económica que sea superior a la que figura en el Estado Resultados.

Esto se va a traducir en las expectativas futuras, por ende va a proyectar la capacidad de generar riqueza a largo plazo.

Al ser en un futuro que es incierto, la rentabilidad se va a asociar a un riesgo, por tanto es de suma importancia el monitoreo, vigilancia, y controles de éstos para que con el uso de los mismos la Administración pueda asegurar sus objetivos, y así poder “cubrir” esos eventos indeseados del mercado, así como la agitación en el entorno económico.

El concepto de valor agregado es la diferencia entre la rentabilidad de los activos y el costo de capital que incurrió la empresa para obtenerlos, y para ello requiere medir el riesgo que se asocia a esas decisiones futuras para poder evaluar la rentabilidad económica creada.

Se calcula a través del ratio de rentabilidad del activo (ROA), y la orientación que presenta es medir el retorno del capital empleado, mediante la división de la utilidad neta sobre los activos totales que tiene la empresa.

Para hallar la *utilidad neta* se le debe restar a los ingresos por las operaciones de la empresa, los costos y gastos que incurrió en el ejercicio, los impuestos que debe pagar y el costo de oportunidad del capital.

El *Total de activos*: Va a ser el promedio del activo empresarial de acuerdo al Estado de situación patrimonial de la empresa para el período que lo calcula.

$$\text{Fórmula para su cálculo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activo}} \times 100$$

Es decir sirve para conocer los flujos de fondos y ser capaz de cuantificar el empleo de recursos para obtenerlos, como también se debería medir el riesgo que se asocia a esas decisiones futuras, mediante el costo de oportunidad -que es la forma de valorar el costo de que la empresa sea capaz de lograr su financiación mediante la capitalización de fondos de accionistas-.

Sirve para establecer la efectividad que tiene la administración y la manera de producir utilidades sobre los activos totales disponibles.

El resultado del ROA de la entidad, se va a comparar con el promedio que se presenta dentro de la industria en que opera. La diferencia que se presenta dentro de los mismos conocida como “*exceso de rendimientos*”, es el capital intelectual que presenta que va a significar el valor agregado que va a tener frente a las demás.

$$EVA = \text{Utilidad neta} \pm \text{resultados extraordinarios} - (\text{Total de Activo} * \text{Costo de Cap})$$

$$\text{RevPar: Ingresos por habitación disponible} = \frac{\text{Ingresos por habitaciones}}{\text{Habitaciones disponibles}}$$

En algunos casos en vez de la utilidad neta se utiliza el UAIDI donde se le suma a la utilidad neta los gastos financieros, se les resta las utilidades extraordinarios y se suman las pérdidas extraordinarias. En el EVA generalmente se termina utilizando este método ya que las utilidades y pérdidas extraordinarias podrían desvirtuar la evaluación de la gestión de los responsables debido a que las mismas son atípicas y no están directamente relacionadas al negocio.

Por ejemplo: podría ser la compra o desapropiación de un activo de propiedad planta y equipo, o pérdidas causadas por un incendio, etc.

Al dividir este promedio mediante el costo de capital que tiene la empresa o un tasa de descuento apropiada se podrá dar a luz un valor estimado para la empresa.

- Si el resultado del EVA es positivo quiere decir que se está creando valor, ya que la rentabilidad es mayor al costo de oportunidad, utilizando todos los recursos de la empresa, frente a una empresa similar que opere en el entorno.
- En caso de ser negativo: se destruye valor.

Con el EVA se estima la diferencia entre las ganancias que presenta la empresa frente a la rentabilidad “estándar” requerida para accionistas y acreedores, siendo ésta la diferencia entre la destrucción y creación de valor.

Por tanto el valor de la empresa va a depender del grado en que los potenciales inversionistas confíen que los beneficios económicos futuros de la empresa van a diferir del costo de capital, ya que el objetivo financiero de cualquier negocio es maximizar el capital.

Indicadores de actuación: Compuestos como se detallan a continuación.

- Aumento de ingresos.
- Disminución de costos.

Aumento de ingresos:

Indicador de efecto: REVPAR -revenue per available room-:

Es el medidor más relevante para el sector hotelero. Va a medir cuál es el rendimiento financiero de un establecimiento o una cadena hotelera. No obstante por sí sólo no indica que sea alta la rentabilidad o no del hotel. Pero se puede complementar con otro ratio para hallar los costos de la misma sobre el total de habitaciones para saber que sí el precio de la misma está por debajo de los costos de esta va a acarrear pérdidas.

Para la realización de este coeficiente se toma en cuenta el promedio en la tarifa.

Siempre se refiere y calcula para un período determinado que puede ser semanal, quinquenal o mensual. Puede ocurrir que al ser un sector dinámico y estacional presente fluctuaciones en el precio y sea más bajo a ese precio en temporada y más alto en otro.

En este ratio se mantiene la premisa de maximizarlos ingresos, mediante tarifas que sean congruentes, las mismas deberán tener un control sobre el inventario, tomando en cuenta que el activo con el que se está trabajando es perecedero -la oportunidad de venta para la habitación si no se utiliza hoy hasta media noche, se pierde y no puede venderse nunca más-.

Se calcula como el total de ingresos que se generan por una habitación en determinado período sobre el total de las habitaciones que están disponibles para ese periodo -es decir son todas las habitaciones reservadas para ese periodo en cuestión y se les resta las que no esta disponibles aquellas que no pueden ser puestas a disposición de los clientes por cualquier causa exógena sea reparación, como reforma, que no estén aptas por algún motivo, etc-.

Se debe tomar en cuenta a la vez restando en los ingresos si corresponde:

- Comisiones a las diferentes agencias de acuerdo a las habitaciones ocupadas
- Ventas por empleados equivalentes y comisiones si corresponden.

Hay que tomar en cuenta que su fórmula de cálculo incluye tanto el porcentaje de ocupación, como también la tarifa media del mismo. Por lo que se puede tener una imagen fiel de cómo el hotel está ocupando sus habitaciones, así como también cuánto es capaz de cobrar por las mismas en las diferentes épocas.

Fórmula de cálculo:

- Donde Ingresos por habitaciones se calcula por el total de las habitaciones arrendadas por la tarifa promedio en ese período concreto.

$$\text{Ingresos por habitaciones} = \text{Tarifas promedio} \times \text{habitaciones ocupadas}$$

- Mientras que las habitaciones disponibles se conforma por el total de habitaciones menos aquellas que no están aptas.

$$\text{Habitaciones disponibles} = \text{Total habitaciones} - \text{Habitaciones no aptas}$$

Indicador de actuación:

* *Revenue o yield management:* Se trata de tener una gestión continua y sistematizada para poder maximizar los ingresos del hotel por medio de la capacidad que presenta el

mismo. No quiere decir aumentar las tarifas y obtener ingresos por ello, o reducirlas por debajo del punto de equilibrio para que siempre este ocupado. Sino que se trata de maximizar los ingresos, por medio de ofertas de precios y soluciones integradas. Es decir, se busca vender el servicio correcto, al cliente correcto, y en el momento que corresponde. Correcto como sinónimo de conseguir el máximo ingreso pero agregando el máximo valor al cliente.

Sería como ofrecer descuentos a los clientes, para incrementar una demanda que no hubiera sido vendida si no fuera por ello.

Se nutre de 4 aspectos estratégicos que la conforman por medio de las 4 C:

- Calendarios: se requiere un exhaustivo y exacto conocimiento de la demanda momentos donde hay falta y cuando hay excesos.
- Precios -clock del inglés- asociados a la previsión de demanda y uniforme dentro del sistema
- Capacidad del hotel: una correcta gestión de los mismos, duración de las estadías, como también los horarios de entrada y salida.
- Costos: correcta delimitación de los mismos, sobretodo cuando el hotel aplica variados métodos de reserva.

✱

✱ Ingresos por habitación ocupada: mide el total de los ingresos que tiene el hotel sobre todos los servicios que presta de acuerdo a las habitaciones ocupadas. Es decir que indica el precio que gastaron los clientes en el hotel más el consumo adicional efectuado. Es un promedio que es independiente a la ocupación -REVPOR, revenue per occupied room-.

$$\text{Ingresos por habitaciones} = \text{Tarifas promedio} \times \text{habitaciones ocupadas}$$

Reducción de costos:

Indicador de efecto:

- ▣ Variación porcentual de los costos totales del establecimiento por semana.

Indicador de actuación:

- ▣ Promedio de los costos fijos para cada una las habitaciones disponible.
- ▣ Costos de mantenimiento y energía por habitación ocupada. Cantidad de unidades monetarias destinada a las habitaciones que se han ocupado, visualizándolos como costos variables sobre las mismas.
- ▣ Promedio de los costos variables de cada una de las habitaciones disponibles.

3.2 Clientes:

Mejorar imagen y experiencia de compra:

Indicadores de efecto: Customer Relationship Management (CRM)

Los sistemas de gestión para la relación con el cliente tiene como objetivo incrementar las relaciones con los clientes y el establecimiento hotelero, poniendo a disposición de los mismos todas las interconexiones existentes para mejorar la eficiencia durante la estadía-

Es una estrategia de negocios la cual se encarga de maximizar las relaciones con los clientes sean internos como externos, por medio de un mejor servicio que va a ser el resultado de una mayor comunicación e integración entre los recursos humanos, tecnología y a la vez procesos. En este caso se puede visualizar por un sistema de quejas donde los hoteles dan la opción a sus huéspedes de poder hacer recomendaciones acerca del servicios, y sugerencias para la mejora del mismo. Generalmente se suele hacer por medio de escritos, buzones de quejas, o por mail y páginas Web.

Es sumamente interesante ya que gracias a ello se pueden visualizar aquellas debilidades que presenta el establecimiento hotelero, como las oportunidades de mejoras que se pueden encontrar. Es perjudicial para el establecimiento no tener cierta consideración con las mismas y que un huésped la publique en una red social, volviéndose viral entre los quienes visiten la página para alquilar el establecimientos.

El otro problema que puede tener es que generalmente se realizan por medio de iniciativas de los clientes, lo que conlleva a que en muchos casos no se haga tal expresión.

Puede ocurrir como se mencionaba anteriormente que el huésped no desee exteriorizar su crítica al hotel, y decida comentarla por fuera y no volver.

Indicadores de actuación:

- *Satisfacción de los huéspedes:* La mayoría de las páginas Web de reservas -que cada vez se utilizan con mayor ímpetu- dan la opción de poder puntuar el establecimiento en varios puntos y dejar comentarios a los anfitriones o dueños, por lo que es otro canal de comunicación -externo y disponible para que otros huéspedes visualizan las expresiones de quienes hayan utilizado el servicio-. Muchos hoteles han comenzado a vender *souvenir*, dentro de una estrategia de ampliación de productos. Ya que toman la teoría que siempre que haya algo más que quiera el cliente, y se le pueda brindar, se pierde una oportunidad, que puede generar beneficios potenciales. Dentro de los servicios que puede ofrecer abundan las diferentes propuestas dentro de las instalaciones, o las actividades que se pueden realizar, servicios extras, donde puedan interactuar el personal del establecimiento con el cliente.

- *Costos de amenities:* En muchos hoteles es muy común agasajar a los clientes con regalos de cortesía de acuerdo a la cantidad de días reservados, al momento en que se realiza la reserva. Sirve para tener una idea de los costos de los mismos y si realmente los clientes valoran que el hotel intente brindarle un servicio extra y diferente.

- *Análisis de la procedencia de los clientes:* conocer porqué han decidido venir acá, las razones de los mismos, elección del hotel, transporte.

3.3 Procesos Internos:

Mejorar eficiencia, eficacia y oportunidad procesos internos

Indicadores de efecto:

- *Duración de estancia media:* Generalmente las tarifas no son las mismas por una estadía de una noche que por una que abarque más días. Por lo que se requiere saber cuantos días en promedio están los huéspedes en el hotel, para fijar las tarifas de una mejor manera. Y a la vez tener siempre en pleno la capacidad del hotel. Considerando en promedio sobre qué fechas las estadías son más extensas y aquellas que son por una o dos noches.

$$\text{Estancia media} = \frac{\text{Número de estadías}}{\text{Entradas totales del hotel}}$$

Indicadores de actuación:

- *Cantidad promedio de reservas por semana:* se va a medir de acuerdo a la cantidad de las mismas que llegaron al establecimiento, para obtener una idea de las actividades previstas, como para medir costes de los mismos, y poder re marcar las tarifas en caso de ser necesario.
- *Reposición de lencería de acuerdo a la cantidad de habitaciones:* mide la antigüedad de la lencería del hotel, como así también las reposiciones de las mismas, y las mermas que se pueden producir. Va de la mano si el hotel posee un lavadero propio y lo subcontrata y los costos que conllevan las dos opciones.
- *Reposición media de minibares por habitación ocupada, y cliente.*

Know-how de las necesidades:

Indicadores de efecto:

- *Porcentaje de ocupación:* Es sumamente útil para medir la actividad del hotel. No sólo debería centrarse en las habitaciones sino que también en los demás servicios periféricos. Ya que es común que al haber un mayor número de clientes alojados, se incremente el uso de otros servicios. Incluso se puede llegar a calcular por cada tipo de habitaciones -standard, semi-lujo, lujo, super lujo, presidencial- y los tipos de clientes que alquilan para cada una de ellas. Se debe tomar en consideración sobretodo para brindar un mejor servicio, por ejemplo si hay más cantidad de huéspedes, van a demandar más alimentos en el desayuno, y el establecimiento

debería tomarlo en cuenta para no quedarse sin ellos y dejar una mala imagen al huésped.

$$\text{Porcentaje ocupación} = \frac{\text{Habitaciones ocupadas}}{\text{Habitaciones totales}} \times 100$$

Indicadores actuación

- *Número de huéspedes que no se presentaron:* Conocimiento de los huéspedes que no se presentaron, los cuales mermaron el coeficiente de ocupado de la empresa.
- *Gastos de Marketing por habitación ocupada:* va a medir qué cantidad de recursos en unidades monetarias se utilizaron para llegar a cada cliente.

3.4 Aprendizaje y desarrollo:

Desarrollo de sistemas integrados de gestión del cliente:

Indicadores de efecto:

- *Reservas canceladas por el Establecimiento:* La idea en este indicador radica en poder medir el costo de oportunidad en relación a la maximización del ingreso. Mostrando cual fue la cantidad de demanda desatendida en el corto plazo para subsanarlo en el mediano. Se va a medir por el cociente del total de reservas que recibió el establecimiento en determinado período sobre la cantidad de reservas que pudo atender -capacidad del mismo-. Menos 1 para saber cual fue la cantidad desatendida.

$$\text{Reservas desatendidas} = \left(\frac{\text{Total de reservas recibidas}}{\text{Reservas aceptadas}} \times 100 \right) - 1$$

Indicadores de actuación:

- *Técnica de incidentes críticos:* Se basa en poder investigar cuales han sido las experiencias críticas para los huéspedes o sea vislumbra que es lo que más y lo que menos le satisfago de la estadía, las mismas van a incidir en el hotel de una forma fuerte dentro de la percepción del establecimiento. Se busca preguntar a los clientes cuales fueron los eventos que más le interesaron del establecimiento, y aquellos los cuales se deben mejorar.

Se debería tener cierto registro de lo que exterioriza el cliente para enfatizar aquellos servicios que lo satisficieron más, y reducir los que no.

Se pueden separar en cuatro categorías

- Satisfactorios: aquellos que satisfacen a los clientes.
- Insatisfactorios: los cuales no han llegado a buen puerto en la percepción del cliente.
- Críticos: mencionados con anterioridad son aquellos los cuales producen tanto insatisfacción como satisfacción.
- Aquellos que son neutrales: le producen indiferencia al huésped.

▪ *Reservas canceladas por los huéspedes:* El cociente de las reservas canceladas por los huéspedes sobre el total de las reservas que recibió el hotel da una visión sobre la cantidad de reservas que los huéspedes realizaron pero no llevaron a cabo por determinadas razón. Se deben buscar las causas de las mismas, si fue por un imprevisto, o sí el huésped consiguió una mejor oferta por la cual se de cantó. Se puede complementar con un análisis exhaustivo de procesos -*Service mapping*-: Consiste en llevar un detalle exhaustivo de los procesos que tienen lugar en la empresa, con el fin de establecer acciones correctivas. Se reúne el equipo observador para visualizar las secuencias de eventos, desde su perspectiva como de los clientes y si hace falta se van a realizar representaciones gráficas. Desde ahí se visualizan que elementos son los que provocan insatisfacción o porque razones los clientes declinan una reserva. Re-diseñando los procesos -en acciones que sean intangibles como tangibles-

$$\text{Reservas canceladas} = \frac{\text{Reservas canceladas}}{\text{Reservas totales}} \times 100$$

Promover cultura de aprendizaje y adaptación al entorno

Indicadores de efecto:

- Numero de empleados equivalentes por cada una de las habitaciones que están disponibles al público. Este indicador nos va a dar una imagen de la productividad de la empresa en relación a los empleados que posee y a las habitaciones que hay disponibles.
- El recurso humano es el más costoso para la empresa, y con el cual es más complejo asegurar el éxito.
- Muchas veces la dirección considera que no se debe contratar más personal ya que hay restricciones de presupuesto. Aunque hay ocasiones en que es totalmente necesario.
- A la vez incluir nuevo personal, preparado y con formación es difícil para muchas empresas.

Indicadores de actuación:

- Número de empleados por cada habitación ocupada, nos va a dar una imagen de cuantos empleados hay por huésped dentro del establecimiento.
- Horas capacitación por mes.
- Porcentaje de personal capacitado en el rubro.

Gestión continua del conocimiento

Indicadores de efecto:

- *Coficiente por doble habitación.* Generalmente los hoteles determinan la tarifa de acuerdo a los precios por habitaciones doble. Desde ahí se determinan los precios para un tercer o cuarto ocupante en la misma habitación. Por ende este es un indicador del comportamiento del ingreso medio.
- Se deben establecer los precios de acuerdo a la demanda y fluctuaciones que puede presentar la misma, sobretodo a causa de las variaciones climáticas, que conllevan a que haya una temporada alta bien definida.
- Por tanto los precios se deberán establecer de acuerdo a las mismas, tomando en cuenta a la vez que la capacidad del hotel es fija, y los costos marginales son bastantes bajos -a causa de los altos costos fijos-.

Indicadores de actuación:

- *Porcentaje de reservas realizadas on-line y por agencias.* Para tener una idea de cómo se conforman las mismas, y que plataforma le conviene más operar al establecimiento. O con cual de las mismas puede realizar mejores negocios. A la vez sirve para visualizar las comisiones y pagos a los mismos.
- *Porcentaje de reservas para familias, o por negocios, y grupos.* Se utiliza para conocer mejor como se conforman los huéspedes del establecimientos y las razones de su viaje. Se puede utilizar para brindarle propuestas que sean congruentes con las necesidades y exigencias del público objetivo.

La gestión de la información se ha convertido en un pilar fundamental para el management empresarial, la cual supone la gestión de los diferentes procesos para la identificación, obtención, creación, gestión para el desarrollo y mantenimiento, control, difusión y explotación del conocimiento para lograr una mejor capacidad dentro de la organización, y ser capaces de transferirlo por medio de la innovación en productos o servicios, en muchos casos entendidos en la amplitud de servicios que va a ofrecer el hotel.

La información se deberá diagramar de tal manera que sea de utilidad para visualizar los desvíos, tomar decisiones, por lo que debe estar completa, ser uniforme y estar lista en el momento en que sea requerida. La misma deberá responder a todas las interrogantes que se pueden producir en el ciclo de la cadena de la entidad.

Si se conoce el inconveniente de cerca, se van a poder tomar decisiones acertadas aunque se puede errar lógicamente ya que no es una ciencia exacta, pero las probabilidades de falencias se van a reducir considerablemente.

El conocimiento por sí sólo no se puede gestionar pero sí se puede hacer por medio del proceso de creación de éste. Centrándose en los sistemas de información los cuales siempre se relacionan con algún objetivo, ya que tienen un propósito lo que supone un alto grado de integración con los procesos, visualizados en los sistemas de información de la empresa como pueden ser ventas, recursos humanos, compras y contables.

Como también a la hora de marcar las tarifas dentro del propio establecimiento, no hace muchos años los clientes aceptaban con total normalidad que las tarifas fueran fijas y rígidas -esto quiere decir que eran constantes durante el año cambiando solamente en épocas de temporada alta o por eventos importantes-, al día de hoy esto no es así, pueden haber varios clientes que contraten el mismo establecimiento y tengan diferentes tarifas, a causa del lugar que los contrataron, la manera que lo hicieron, si fue una reserva con antelación.

Las páginas de internet por medio de las cuales se hacen reservas distintos tipos de clientes, por ejemplo Booking tiene “clientes Genius”, los cuales son usuarios de la plataforma que han realizado un gran número de reservas por medio de la misma. Estos clientes tienen un descuento del 10% en los hoteles que aceptan a estos usuarios especiales, donde se tiene una serie de consideraciones para con ellos. El hotel debe conocer estas promociones y poder gestionarlas para que converjan a su estrategia, presentando un alto grado de proximidad con las innovaciones tecnológicas, así como para adherirse a las que más le convengan, y amoldarlas para su éxito. Considerando a la vez una criticidad con estos sistemas para que los mismos estén a disposición 24 × 7 (24 horas, los 7 días de la semana).

4. Conclusiones y resultados

La empresa hotelera que se dedica a la prestación de un servicio se va a ver identificada con un conjunto de activos, recursos, habilidades, procesos, conocimientos, metodologías, uso de tecnologías, entre otros más, los cuales son vitalmente heterogéneos y deberán ser gestionados y aplicados continua y efectivamente.

Dando lugar a la distinción de los servicios no sólo por su capacidad, sino por la suma de beneficios inmateriales que pueden presentar; integrándose estos por:

- **Atributos del Servicio:** Son aquellos aspectos los cuales se ligan íntimamente con la funcionalidad del servicio, en este caso el alojamiento. Asimismo, a estos atributos se le suman todos los servicios periféricos que se pueden brindar al huésped, debido a que todos ellos en conjunto forman parte de la propuesta, cómo también la consideración de la relación presente entre el precio y calidad.
- **Relación:** Toma como referencia el envío o entrega del servicio al cliente, como la disposición y acceso al mismo, la disponibilidad y la calidad que tiene forma parte de la relación que la entidad intenta detentar y va a delimitar su compromiso. Es lo que, se conoce bajo el término de “*experiencia de compra*”.
- **Imagen:** Son aquellos factores intangibles los cuales atraen al consumidor a alojarse en determinado establecimiento y no en otro, son los que generan lealtad por parte del

cliente. Compuestos por los aspectos tangibles que pueda presentar el establecimiento que son sumamente relevantes sobretodo a la hora de decidir pagar el precio y asociarlo a determinada categoría. Pero al día de hoy no son suficientes para incidir por sí solos en la decisión de compra, se necesita algo más y esos aspectos son intangibles y van a conformar en conjunto la propuesta de valor.

Se requiere de la habilidad del equipo humano, ya que unas instalaciones buenas como habitaciones lujosas no van a garantizar por sí solas el éxito del establecimiento, porque la calidad técnica ya la da la categoría del hotel que desea alquilar el huésped, en concordancia al precio que se paga por el mismo. Por lo que es de vital importancia que la empresa sea capaz de reconocer los recursos que posee, y determinar la relevancia que presentan dentro de la gestión empresarial, como también dentro de la investigación científica.

Es un gran desafío para los altos directivos y la compañía poder implementar estos sistemas de gestión, logrando que se acoplan todos en la organización a los mismos, comprometiéndose con el control y los objetivos globales.

Con el afán de poder generar una cultura de crecimiento y aprendizaje continuo, adquiriendo y amoldándose a las diferentes tecnologías de la información que en este sector de la economía son un pilar básico y que conectan con los diferentes clientes en todo el globo. Las reservas se realizan en su gran mayoría vía la Web y aplicaciones móviles, la correcta interconexión de las mismas, con los calendarios de entradas y políticas de tarifas de acuerdo a la temporada o fecha, es lo que va a incrementar y mantener una alta rentabilidad.

Se pone de manifiesto la relevancia que presenta tener una enfoque de capacidades y recursos que es el Cuadro de Mando Integral como parte de una visión paradigmática, que intenta explicar cómo crea valor una organización. Con ellos se coadyuva a la comprensión del procedimiento de estrategias, consecución de objetivos, y creación de ventajas competitivas sostenibles en tiempo

Conocer los indicadores cualitativos complementa cualquier análisis financiero que puede llevar a cabo la entidad, pero sobretodo es necesario para poder evaluar los desajustes de la calidad en cualquiera de las etapas del servicio. Y así poder hacer correcciones de una forma óptima. Con el afán de retener a los clientes y fidelizarlos. Ya que como se mencionó con anterioridad esto va a disminuir costos dentro de la entidad, ya que los propios clientes van a recomendar los servicios por un sinfín de medios lo que va a impactar positivamente dentro del flujo de caja. Y no se tendrá que realizar tantos gastos en comunicación y publicidad para promocionar el establecimiento -aunque de todas maneras es necesario actualizar y llegar a mayores segmentos de clientes sobretodo en temporada baja-.

Por otro lado por el gran caudal de anuncios que ve a diario cualquier persona los comentarios de otros consumidores acerca del servicio van a ser aceptados y van a confiar en ellos por la libertad por medio de la cual fueron prestados los mismos. Y por venir de un comunicador externo a la empresa que ya vivió su experiencia para con la misma y la recomienda por su calidad íntegra y constante durante toda la estadía.

5. Bibliografía

- Amat, J. (2002). *Control de gestión: una perspectiva de dirección*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Amat Salas, O. y Campas, F. (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles*. Barcelona: Profit.
- Barcos, S. (2009). *Una aproximación teórica práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración*. Buenos Aires: Ediciones Haber.
- Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pearson educación.
- Adalberto, C. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Me Graw Hill.
- Edvinsson, L., y Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual*. Norma.
- Fasiolo Urli, C. (2014). *Estrategia y gestión de emprendimientos hoteleros*. Buenos Aires: Omar D. Buyatti.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000:.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, .
- Kotler P., García de Madariaga, J., Flores Zamora J., Bowen J., Makens, J. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: Pearson.
- Pérez Bustamante, G. (Septiembre de 2000). Capital intelectual e innovación en conocimiento. In *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo.

6. Anexo

Tabla Nro. 1

Dimensiones	Indicadores
	* Informes contables
	* Sistemas contables
	* Información financiera
	* Sistemas financieros
	* Necesidades
	* Expectativas
	* Satisfacción
	* Fidelización
	* Procesos claves
	* Procesos de apoyo
	* Procedimientos
	* Capital humano
	* Capital de la información
	* Capital organizacional



Tabla Nro. 2

	OBJETIVO	R	M	Indicador de efecto	R	M	Indicador de actuación
Financiera	Incrementar el valor a LP			Valor agregado económico (EVA)			<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de ingresos. ● Disminución de costos
	Mejorar el desempeño y productividad			REVPAR: Ingresos por habitación disponible. Ingresos por habitación ocupada -REVPOR-			<ul style="list-style-type: none"> ● Revenue o yield management: ● Calendarios ● Precio ● Capacidad
	Reducción de costos			% Disminución de costos			<ul style="list-style-type: none"> ● Variación costos de electricidad. ● % disminución salarios ● Costo de mantenimiento por habitación ocupada
Clientes	Mejorar imagen y experiencia de compra			Customer Relationship Management, CRM			<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacción de los mismos -mediante índices. ● Recomendaciones visualizadas por plataformas web de reserva ● Costo amenities ● Análisis procedencia de clientes
Procesos internos	Know-how de las necesidades			Duración de estadia media.			<ul style="list-style-type: none"> ● % habitaciones ocupadas en fin de semana y entre semana. ● Reposición de lencería ● Reposición de mini-bares
	Mejorar eficiencia, eficacia y oportunidad procesos internos			Porcentaje de ocupación			<ul style="list-style-type: none"> ● Coeficiente por doble ocupación ● Gasto de Marketing por habitación
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollo de sistemas integrados de gestión del cliente			% Reservas canceladas por el establecimiento sobre total reservas recibidas			<ul style="list-style-type: none"> ● Técnica incidentes críticos ● % Reservas canceladas por los huéspedes sobre total reservas
	Promover cultura de aprendizaje y adaptación al entorno			Cantidad de empleados por habitación			<ul style="list-style-type: none"> ● Número de empleados por cada habitación ocupada. ● Horas capacitación ● % de personal capacitado en el rubro
	Gestión continua del conocimiento			Coeficiente por doble habitación			<ul style="list-style-type: none"> ● % Por reservas on-line, agencias ● % familia, negocio, grupos