



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Contador Público Nacional y Perito Partidor

Trabajo de Investigación

***La implementación de un cuadro de
Mando Integral como herramienta de
gestión estratégica en un Hotel Boutique
de la Provincia de Mendoza***

BARAUNA, Antonella Marisel.

Nº De Registro: 28.067 | marisel_08@hotmail.com

DELICIA, Silvana Elizabeth.

Nº De Registro: 21.848 | silvana_1503@hotmail.com

PAEZ, Marina Soledad

Nº De Registro: 24.463 | sole.paez8250@gmail.com

Directora: ASENSIO ILLUMINATI, Marcela Flavia

Mendoza – 2026

RESUMEN TECNICO

El presente trabajo de investigación desarrolla el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como modelo de gestión estratégica aplicado a un hotel boutique ubicado en la provincia de Mendoza, en un contexto caracterizado por alta competitividad y creciente exigencia del segmento de lujo. La profesionalización del sector hotelero requiere herramientas que permitan integrar la estrategia con la operación y los resultados económicos, asegurando coherencia entre posicionamiento, experiencia del huésped y desempeño financiero.

El problema que motiva el estudio radica en la inexistencia de un sistema integral que articule objetivos estratégicos con indicadores financieros y no financieros, generando fragmentación en la gestión y limitando la capacidad de control y toma de decisiones. El objetivo principal consiste en diseñar un modelo de gestión basado en el CMI que alinee la propuesta de valor centrada en experiencias personalizadas con la rentabilidad operativa y la sostenibilidad organizacional. Asimismo, se destaca la importancia de que la dirección comunique de manera clara y sistemática la estrategia a toda la organización, garantizando alineación y compromiso en todos los niveles.

La metodología adoptada corresponde a un estudio de caso con enfoque cualitativo con alcance descriptivo y analítico. Se realizó un diagnóstico estratégico mediante análisis FODA, evaluación competitiva y revisión de información interna bajo los lineamientos del Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI), sistema estandarizado de información contable y financiera específico para la industria hotelera. A partir de ello se formularon objetivos estructurados en las cuatro perspectivas del CMI, estableciendo relaciones causales a través de un mapa estratégico.

Los resultados permiten proponer un modelo integral que incorpora indicadores clave de desempeño y herramientas operativas complementarias. Se concluye que el éxito del CMI depende fundamentalmente del compromiso de la dirección en liderar y comunicar la estrategia de manera consistente, así como del capital humano, factor crítico que genera valor directo en la prestación del servicio y constituye el principal soporte de la ventaja competitiva de dicho hotel boutique.

INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO TEÓRICO	4
I. CAPITULO 1: GESTIÓN Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	4
1. <i>Gestión estratégica en las organizaciones.....</i>	4
2. <i>Planificación estratégica y toma de decisiones.....</i>	4
3. <i>Estrategia organizacional.....</i>	5
4. <i>Objetivos estratégicos.....</i>	5
5. <i>Control de gestión</i>	6
6. <i>Diagnóstico estratégico</i>	7
II. CAPÍTULO 2: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	11
1. <i>Origen del Cuadro de Mando Integral.....</i>	11
2. <i>Definición del Cuadro de Mando Integral</i>	11
3. <i>Características del Cuadro de Mando Integral.....</i>	11
4. <i>Estructura del Cuadro de Mando Integral.....</i>	12
5. <i>Desarrollo de las cuatro perspectivas del CMI</i>	13
6. <i>Mapa estratégico.....</i>	14
7. <i>Vinculación del Cuadro de Mando Integral con la estrategia</i>	15
MARCO DE APLICACIÓN PRÁCTICA: ANÁLISIS DEL HOTEL BOUTIQUE DE LA PROVINCIA DE MENDOZA	16
I. METODOLOGÍA APLICADA AL ESTUDIO DEL CASO	16
II. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD BAJO ESTUDIO	19
1. <i>Organigrama</i>	19
2. <i>Contexto de mercado y posicionamiento competitivo</i>	20
3. <i>Análisis del desempeño histórico</i>	21
4. <i>Análisis de la gestión estratégica.....</i>	23
5. <i>Sistema de control de gestión y medición del desempeño.....</i>	24
6. <i>Gestión de personas y aprendizaje organizacional</i>	25
7. <i>Principales desafíos identificados.....</i>	25
III. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	25
1. <i>Misión.....</i>	25
2. <i>Visión</i>	26
3. <i>Valores</i>	26
4. <i>Estrategias actuales.....</i>	26
5. <i>Análisis FODA</i>	29
6. <i>Factores clave de éxito.....</i>	33
7. <i>Síntesis del diagnóstico.....</i>	36
IV. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DISEÑO DEL CMI.....	37
1. <i>Definición de temas estratégicos</i>	37
2. <i>Formulación de objetivos estratégicos.....</i>	37
V. MAPA ESTRATÉGICO	39
VI. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	42
1. <i>Planificación del CMI.....</i>	42
2. <i>Desarrollo del CMI.....</i>	43
CONCLUSIONES	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47

ANEXOS	48
I. PROFIT AND LOSS:	48
II. MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL HÚSPED	49
III. MODELO DE BRIEFING INTERDEPARTAMENTAL.....	52
IV. MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	54
V. MODELO DE PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN.....	57
VI. MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	59

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones económicas se desenvuelven en entornos dinámicos, altamente competitivos y sujetos a cambios constantes, lo que las obliga a gestionar sus recursos de manera estratégica con el fin de asegurar su adaptabilidad, sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo. En este contexto, la incorporación de herramientas de gestión que permitan planificar, controlar y evaluar el desempeño de forma integral se vuelve un requisito indispensable, independientemente del tipo de organización o del sector en el que opere. Particularmente, las empresas que brindan servicios enfrentan desafíos específicos vinculados a las exigencias en materia de calidad, eficiencia operativa y satisfacción al cliente.

Dentro de este tipo de empresas, el sector hotelero se ve especialmente afectado por factores externos, tales como la estacionalidad, la coyuntura económica y las variaciones en la demanda turística, al mismo tiempo que su desempeño depende en gran medida de elementos intangibles como la calidad del servicio, la experiencia del cliente y el capital humano.

En el caso de los hoteles boutique, estas características se intensifican, ya que su propuesta de valor se sustenta en la diferenciación de la calidad y personalización del servicio brindado al cliente frente a la competencia. Esta orientación exige no solo una definición clara de objetivos, sino también la disponibilidad de herramientas que permitan alinear la planificación estratégica con la gestión cotidiana y la toma de decisiones operativas.

Una herramienta útil para fortalecer los procesos de planificación estratégica, mejorar los sistemas de control y optimizar la toma de decisiones en organizaciones de distintos sectores es el Cuadro de Mando Integral (CMI), definido por Kaplan y Norton en 2004 y desarrollado con mayor detalle en el Capítulo 2 del presente Trabajo. Diversos estudios académicos y aplicaciones prácticas, tales como los trabajos de investigación desarrollados por Messina (2015) y Cutropia (2012), han demostrado la utilidad del CMI como herramienta para traducir la estrategia en objetivos medibles y facilitar el control organizacional.

En el contexto nacional y regional, los estudios aplicados a hoteles boutique son más limitados, lo que evidencia una oportunidad de investigación. Si bien existen antecedentes que analizan la planificación estratégica en establecimientos hoteleros de pequeña y mediana escala, resulta escasa la literatura que examine específicamente la implementación del CMI adaptado a las particularidades de los hoteles boutique, caracterizados por su diferenciación basada en la personalización del servicio y la experiencia del cliente. Por ello, el presente trabajo se inscribe en la línea de investigación que busca integrar herramientas de gestión estratégica con las especificidades del sector hotelero, aportando evidencia aplicada a un caso concreto en la provincia de Mendoza.

Dentro del proceso de planificación estratégica, las herramientas de diagnóstico estratégico constituyen instrumentos analíticos que permiten examinar de manera sistemática la situación actual de la organización, tanto en su dimensión interna como en su entorno competitivo. Estas herramientas facilitan la identificación de recursos, capacidades, limitaciones y factores externos que pueden incidir en el desempeño futuro. Entre ellas, el análisis FODA se presenta como un instrumento fundamental para identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas provenientes del entorno. Este tema se trata en el capítulo 1. Su aplicación permite comprender la posición del hotel y constituye una base necesaria para la formulación de estrategias y el posterior diseño de un CMI alineado con la realidad organizacional.

En este escenario, la gestión estratégica es fundamental para orientar a empresas del sector hotelero hacia el logro de objetivos de largo plazo. Sin embargo, definir una estrategia no resulta suficiente si no se dispone de herramientas que permitan llevarla a la práctica, realizar su seguimiento y evaluar su impacto en el desempeño organizacional.

En este sentido, el CMI, surge como una herramienta de gestión eficaz que permite vincular la visión y la estrategia de la organización con la acción, a través de un sistema integrado de indicadores financieros y no financieros. Mediante sus cuatro perspectivas, el CMI facilita una visión equilibrada del desempeño organizacional, considerando tanto los resultados obtenidos como los factores que impulsan el desempeño futuro.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar la eficiencia de la implementación de un CMI como herramienta de gestión estratégica en un hotel boutique ubicado en la provincia de Mendoza, resguardando en todo momento la confidencialidad. Consideramos que dicha herramienta permitiría mejorar la gestión basada principalmente en indicadores operativos y financieros aislados, logrando obtener una visión integral que vincule resultados económicos con variables clave como la experiencia del huésped, la eficiencia de los procesos internos y el desarrollo del capital humano. Para la dirección, ello implicaría contar con una herramienta que facilite la priorización de objetivos estratégicos, el monitoreo permanente de su cumplimiento y la detección temprana de desvíos. Asimismo, contribuiría a mejorar la coordinación entre las distintas áreas del establecimiento tales como alojamiento, alimentos y bebidas, excursiones, spa y departamentos no operativos, promoviendo coherencia en la toma de decisiones y una asignación más eficiente de los recursos. En este sentido, disponer de un sistema de gestión integral permitiría no solo evaluar resultados pasados, sino también gestionar los factores que determinan el desempeño futuro, fortaleciendo la competitividad y sostenibilidad del hotel en el largo plazo.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación adopta un enfoque cualitativo y se desarrolla bajo la modalidad de estudio de caso aplicado, con un alcance descriptivo y analítico. Para la recolección de la información se prevé la realización de entrevistas a los responsables de la gestión,

el análisis de documentación interna, observación y la consulta de fuentes bibliográficas, lo que permitirá sustentar el diagnóstico estratégico y el diseño del CMI propuesto.

Para la elaboración del presente trabajo se utilizó ChatGPT (OpenAI) como herramienta de asistencia en tareas de redacción, reformulación y organización conceptual. La herramienta fue empleada exclusivamente como apoyo en la construcción expositiva, sin sustituir fuentes académicas ni bibliografía teórica. El análisis, criterios técnicos y conclusiones corresponden íntegramente a las autoras.

MARCO TEÓRICO

I. CAPITULO 1: GESTIÓN Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

La gestión estratégica puede definirse como un proceso integral a través del cual las organizaciones establecen su orientación a largo plazo, fijan objetivos y determinan las acciones necesarias para alcanzarlos, teniendo en cuenta tanto el entorno en el que operan como sus capacidades internas. Este proceso no se limita a la formulación de estrategias, sino que también comprende su implementación, control, seguimiento y revisión permanente (Chiavenato, 2009).

Entendiendo a la organización de manera integrada, la gestión estratégica implica analizar a la organización como un conjunto de áreas interrelacionadas, en el que las decisiones adoptadas en un sector influyen directamente en el desempeño global. En este sentido, la estrategia actúa como un marco orientador que guía la asignación de recursos y la coordinación de los esfuerzos organizacionales (Amat, 2013).

La estrategia representa una hipótesis acerca de cómo la organización generará valor en el futuro, lo que exige claridad en los objetivos y coherencia entre las acciones implementadas. En palabras de los autores, “la estrategia describe cómo una organización pretende crear valor sostenible para sus accionistas y clientes” (Kaplan & Norton, 2004, p. 27).

Según indican los autores (Kaplan & Norton, 2004), en las organizaciones de servicios, los activos intangibles de las empresas son aquellos que generan más valor y sobre los que debe prestarse mayor atención para poder diferenciarse de sus competidores y mantenerse vigente en el mercado. Es por ello que las empresas deben contar con herramientas para poder gestionarlos íntegramente y tomar decisiones alineadas con sus objetivos estratégicos.

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES

La planificación constituye una etapa central del proceso de gestión estratégica, en la medida en que permite organizar y sistematizar la toma de decisiones de largo plazo. A través de este proceso, la dirección define cursos de acción, establece prioridades y coordina la asignación de recursos, considerando las condiciones del entorno y las capacidades internas de la organización.

De acuerdo con Amat (2013), la calidad de las decisiones estratégicas depende en gran medida de la información financiera y no financiera con la que cuenta la organización. En este sentido, el autor resalta que “la utilización de sistemas que integren distintos tipos de indicadores, más allá de los financieros, resulta esencial para apoyar la toma de decisiones y reducir la incertidumbre” (p. 25).

En el sector hotelero, la planificación estratégica debe contemplar la adecuada coordinación de los procesos internos, la gestión eficiente del capital humano y la satisfacción del cliente como ejes centrales de la generación de valor. Dado que la calidad del servicio depende en gran medida de la interacción entre el personal y el huésped, así como de la consistencia de los procesos operativos, resulta indispensable contar con herramientas de control y seguimiento.

3. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia organizacional define la orientación general de una empresa y establece la manera en que la misma busca alcanzar y sostener ventajas competitivas en su entorno. A través de la estrategia, los directivos determinan los posibles cursos de acción, los mercados en los que competirá y la propuesta de valor que ofrecerá a sus clientes, considerando tanto las oportunidades y amenazas del entorno como las capacidades internas disponibles.

Desde una perspectiva conceptual, la estrategia implica un proceso de elección, en el cual la organización prioriza determinadas alternativas frente a otras posibles. Es decir, la estrategia no solo establece planes operativos, sino que representa una visión de largo plazo que orienta la toma de decisiones y la asignación de recursos. Como sostiene Michael Porter (1996), la esencia de la estrategia radica en la diferenciación y en la adopción de una posición única frente a los competidores, evitando competir exclusivamente a través del precio.

En entornos caracterizados por la incertidumbre y el cambio constante, la estrategia juega un papel clave al orientar las acciones de la organización y coordinar las distintas áreas. Según Amat (2013), la eficacia de la estrategia depende de la disponibilidad de información confiable, tanto financiera como no financiera, lo que permite establecer prioridades, asignar recursos de manera eficiente y guiar la toma de decisiones en consonancia con la visión y los objetivos de la organización. De esta manera, la estrategia actúa como un puente entre la misión y la ejecución, definiendo cómo competir y adaptarse al entorno, y transformando los planes estratégicos en acciones concretas que alinean a toda la organización hacia el logro de sus metas.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos representan los principales resultados que la organización se propone alcanzar en el mediano y largo plazo a partir de la estrategia definida. Dichos objetivos orientan la dirección de la organización, permiten establecer prioridades y sirven como referencia para evaluar el desempeño.

Los objetivos estratégicos y los objetivos operativos mantienen una relación de interdependencia dentro del proceso de gestión. Los primeros definen el rumbo y las prioridades de

largo plazo de la organización, mientras que los segundos permiten llevar esa orientación a la práctica a través de acciones concretas. Por lo tanto, ambos tipos de objetivos se complementan, ya que la estrategia carece de efectividad sin su ejecución operativa, y las acciones operativas pierden sentido si no se encuentran alineadas con los objetivos estratégicos.

De acuerdo con el enfoque propuesto por Kaplan y Norton (2004), los objetivos estratégicos no deben analizarse de manera aislada, sino como parte de un conjunto integrado y coherente. La lógica de causa y efecto permite comprender cómo el desempeño en determinadas áreas actúa como impulsor de resultados en otras. Las mejoras en el desarrollo del capital humano, el aprendizaje organizacional y la capacidad de innovación generan condiciones favorables para optimizar los procesos internos. A su vez, procesos más eficientes y alineados con la estrategia contribuyen a elevar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, lo que finalmente se refleja en mejores resultados económicos y en un mayor valor para la organización. Esta relación encadenada facilita la comprensión de cómo las acciones estratégicas impactan progresivamente en el desempeño global.

La correcta definición de los objetivos estratégicos resulta imprescindible para alinear los esfuerzos de la organización, comunicar la estrategia a todos los niveles y establecer las bases para el diseño de indicadores de desempeño y sistemas de control de gestión.

5. CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión constituye un proceso clave dentro de la administración de las organizaciones, orientado a asegurar que los recursos disponibles sean obtenidos y utilizados de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos estratégicos. A través del control de gestión, los directivos pueden monitorear el desempeño organizacional, identificar desvíos respecto de lo planificado y adoptar acciones correctivas oportunas.

El control de gestión no se limita al control financiero ni a la verificación de resultados pasados, sino que incorpora variables operativas, comerciales y organizacionales que influyen en el desempeño global. Es decir, actúa como un nexo entre la planificación estratégica y la gestión operativa, permitiendo traducir los objetivos estratégicos en metas medibles y controlables.

Según la definición de Anthony (2001), el control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta definición pone de manifiesto el carácter dinámico del control de gestión, orientado no solo al seguimiento de resultados, sino también a influir en el comportamiento de las personas dentro de la organización.

La evolución de los sistemas de control ha evidenciado las limitaciones de los enfoques tradicionales como el control presupuestario y análisis de desviaciones basados exclusivamente en

indicadores financieros, los cuales reflejan el desempeño pasado, pero no permiten anticipar resultados futuros. Frente a estas limitaciones, han surgido enfoques integrales de control de gestión, orientados a incorporar indicadores financieros y no financieros con el fin de lograr una visión más completa del desempeño organizacional y una mayor alineación con la estrategia definida. Entre ellos, se puede citar el caso del CMI.

6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Dentro del proceso de planificación estratégica, el diagnóstico estratégico ocupa un rol central, ya que permite comprender de manera integral la situación actual de la organización y su posicionamiento frente a la competencia. Este análisis implica la evaluación de los factores internos, tales como los recursos, las capacidades, los procesos y la cultura organizacional, así como de los factores externos, entre los que se destacan las condiciones del mercado, la competencia y el entorno económico, social y tecnológico en el que la organización desarrolla sus actividades. A partir del diagnóstico estratégico, es posible identificar las principales fortalezas y debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas provenientes del entorno, lo que facilita la toma de decisiones fundamentadas y orientadas al largo plazo (Chiavenato, 2009). Asimismo, permite identificar oportunidades de mejora, anticipar posibles riesgos y analizar distintos escenarios que pueden afectar el desempeño de la organización.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES

Uno de los principales elementos del diagnóstico estratégico es la definición de la misión organizacional. La **misión** expresa la razón de ser de la organización y su propósito fundamental, delimitando el tipo de actividad que desarrolla, los clientes a los que se dirige y el valor que busca generar en su entorno. Se trata de una declaración relativamente estable, que orienta el accionar organizacional y sirve como marco de referencia para la toma de decisiones. Una misión claramente definida contribuye a concentrar los esfuerzos de los integrantes de la organización hacia objetivos comunes y coherentes.

Por su parte, la **visión** organizacional expresa la proyección de la organización hacia el futuro y describe el estado deseado que se busca alcanzar en el largo plazo. La visión cumple una función orientadora y motivadora, ya que guía las acciones presentes en función de una meta futura y permite alinear las estrategias con las aspiraciones de crecimiento y desarrollo de la organización. A diferencia de la misión, la visión presenta un carácter más dinámico, dado que puede verse influenciada por los cambios del entorno y por las transformaciones internas que atraviesa la organización

Los **valores organizacionales** constituyen otro elemento relevante dentro del diagnóstico estratégico, ya que reflejan los principios y creencias que orientan el comportamiento de la organización y de sus integrantes. Estos valores conforman la base de la cultura organizacional y guían la forma en que se toman decisiones, se establecen relaciones con los distintos grupos de interés y se llevan a cabo las estrategias definidas.

En consecuencia, la coherencia entre la misión, la visión y los valores resulta fundamental para lograr una gestión estratégica consistente y alineada con los objetivos organizacionales.

ANÁLISIS FODA

En el marco del diagnóstico estratégico, el análisis FODA constituye una herramienta ampliamente utilizada para evaluar de manera integral la situación de una organización, a partir de la identificación de factores internos y externos que influyen en su desempeño. Esta metodología permite estructurar la información relevante del diagnóstico y facilita la comprensión de la posición estratégica de la organización dentro de su entorno competitivo (David, 2013).

Las **fortalezas** representan aquellos recursos, capacidades y atributos internos que constituyen ventajas para la organización y que pueden ser aprovechados para alcanzar sus objetivos estratégicos. Estas pueden estar relacionadas con la calidad de los servicios ofrecidos, la experiencia y capacitación del capital humano, la eficiencia de los procesos internos, la reputación de la marca, la ubicación estratégica o la disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos. La identificación de las fortalezas resulta fundamental, ya que permite reconocer los aspectos diferenciales sobre los cuales la organización puede construir y sostener su ventaja competitiva.

Las **debilidades** corresponden a las limitaciones internas que pueden afectar negativamente el desempeño organizacional o dificultar el logro de los objetivos estratégicos. Estas pueden manifestarse en deficiencias en los procesos, carencias en la gestión del capital humano, limitaciones en los sistemas de información, problemas de coordinación interna o restricciones de recursos. El análisis de las debilidades permite detectar áreas críticas de mejora y constituye un indicador clave para la definición de acciones correctivas y la asignación eficiente de los recursos disponibles.

Las **oportunidades** se refieren a aquellas condiciones favorables del entorno externo que pueden ser aprovechadas por la organización para mejorar su desempeño o fortalecer su posicionamiento competitivo. Estas pueden surgir de cambios en las preferencias de los clientes, el crecimiento de determinados segmentos de mercado, el desarrollo de nuevas tecnologías, la implementación de políticas públicas favorables o la aparición de nuevas tendencias en el sector. La identificación de oportunidades permite orientar la estrategia hacia el aprovechamiento de escenarios favorables y anticipar posibles fuentes de crecimiento.

Las **amenazas**, por su parte, están constituidas por factores externos que pueden representar riesgos para la organización y afectar su desempeño futuro. Entre ellas se incluyen la intensificación de la competencia, los cambios en el contexto económico, las variaciones en la demanda, las modificaciones en el marco normativo o los avances tecnológicos que generan obsolescencia de determinados procesos. El análisis de las amenazas resulta fundamental para anticipar riesgos, diseñar estrategias de mitigación y fortalecer la capacidad de adaptación de la organización frente a un entorno dinámico y competitivo.

El análisis FODA no solo realiza un análisis descriptivo, sino que se convierte en un instrumento analítico, para definir objetivos estratégicos y luego implementar herramientas de gestión como el CMI.

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO

Los factores clave de éxito son aquellos aspectos fundamentales que una organización debe gestionar correctamente para alcanzar sus objetivos, mantenerse competitiva y sostener su desempeño en el tiempo. Estos factores son esenciales para cumplir la misión de la empresa y fortalecer su posicionamiento en el mercado, ya que influyen de manera directa en su capacidad para generar valor y adaptarse a los cambios del entorno.

La identificación y adecuada gestión de los factores clave de éxito permite focalizar los esfuerzos organizacionales en aquellos aspectos determinantes para el desempeño. Asimismo, constituye una base fundamental para la formulación de objetivos estratégicos, el diseño de indicadores y la implementación de herramientas de control de gestión, como el CMI.

La dirección y el liderazgo estratégico constituyen un factor crítico en tanto aseguran la coherencia entre la misión, la visión y los objetivos organizacionales, así como su traducción en acciones concretas. Un liderazgo estratégico sólido se caracteriza por su capacidad para anticipar escenarios, gestionar la incertidumbre y tomar decisiones oportunas, promoviendo el compromiso del capital humano y la asignación eficiente de los recursos.

La orientación al cliente representa otro factor determinante para la creación de valor y la fidelización. Comprender y satisfacer necesidades y expectativas, ofrecer calidad y gestionar de manera sistemática la retroalimentación contribuye a fortalecer la imagen organizacional y consolidar el posicionamiento competitivo.

La gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional también resultan centrales, especialmente en organizaciones de servicios, donde el desempeño del personal impacta de forma directa en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La capacitación, el desarrollo de competencias, el clima laboral y una cultura alineada con la estrategia favorecen el compromiso, la integración organizacional y la mejora continua.

La eficiencia operativa y la gestión de procesos constituyen factores clave vinculados con la optimización de actividades internas, la reducción de costos, la minimización de errores y la mejora de tiempos de respuesta. Una adecuada gestión de procesos contribuye al uso racional de los recursos y al fortalecimiento de ventajas competitivas.

La innovación y la diferenciación resultan esenciales en entornos de cambio constante. La capacidad de adaptar productos, servicios y procesos a nuevas demandas, incorporar tecnologías y construir propuestas diferenciadas permite evitar la competencia basada exclusivamente en precios y reforzar el posicionamiento estratégico.

La gestión financiera constituye un factor clave para sostener la operación y viabilizar la estrategia. El control del flujo de caja, la capacidad de inversión y la disponibilidad de información financiera oportuna y confiable permiten planificar el crecimiento y enfrentar contingencias del entorno.

El posicionamiento competitivo y la reputación se consolidan a partir de una propuesta de valor clara y coherente. La reputación organizacional se construye mediante la consistencia entre lo que la organización promete y lo que efectivamente ofrece, influyendo en la percepción del cliente y en su elección frente a la competencia.

Por último, los sistemas de información y el control de gestión resultan fundamentales para proveer información confiable y oportuna que sustente la toma de decisiones. La definición y el seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs) favorecen el alineamiento entre los objetivos estratégicos y la gestión operativa, permitiendo evaluar el desempeño y priorizar iniciativas en línea con los postulados de Kaplan y Norton. No obstante, para que los indicadores cumplan efectivamente su función, resulta indispensable establecer metas y umbrales de referencia que permitan interpretar los resultados obtenidos. La definición de rangos aceptables, niveles de alerta y valores objetivo transforma al indicador en una herramienta de gestión activa, facilitando la detección temprana de desvíos y la adopción de acciones correctivas.

II. CAPÍTULO 2: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1. ORIGEN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI surge a comienzos de la década de 1990 en un contexto en el que los sistemas tradicionales de control del desempeño se encontraban fuertemente orientados a la medición de resultados financieros. Si bien estos sistemas permitían evaluar el desempeño económico, resultaban insuficientes para explicar sus causas y, principalmente, para anticipar el desempeño futuro.

Frente a esta limitación, Kaplan y Norton (2004) desarrollaron el CMI como una propuesta superadora, incorporando variables no financieras relacionadas con clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. El objetivo inicial del modelo fue ampliar el enfoque del control de gestión, integrando indicadores que reflejaran factores críticos asociados a la creación de valor.

En sus primeras aplicaciones, el CMI fue concebido principalmente como un sistema de medición del desempeño. Sin embargo, con su utilización práctica y el desarrollo teórico posterior, evolucionó hacia un enfoque más amplio orientado a la gestión estratégica, consolidándose como una herramienta capaz de vincular la estrategia con la acción, facilitando su comunicación y seguimiento en toda la organización.

2. DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI puede definirse como un sistema de gestión estratégica que traduce la estrategia organizacional en un conjunto coherente de objetivos, indicadores, metas e iniciativas organizados en distintas perspectivas interrelacionadas. Su finalidad es facilitar la implementación y el seguimiento de la estrategia, asegurando que las acciones desarrolladas en los distintos niveles se encuentren alineadas con los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2004).

A diferencia de los enfoques tradicionales de control, el CMI propone una visión integral del desempeño, al combinar indicadores financieros con indicadores no financieros que actúan como inductores del desempeño futuro. De este modo, ayuda a no enfocarse solo en lo que ya ocurrió, sino a orientar la gestión hacia decisiones que aporten valor y sostenibilidad en el tiempo.

El CMI no debe entenderse únicamente como un instrumento de medición, sino como un marco de gestión que integra planificación estratégica, control de gestión y toma de decisiones.

3. CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Entre las principales características del CMI se destaca su enfoque integral, ya que combina indicadores financieros y no financieros para ofrecer una visión equilibrada del desempeño organizacional.

Además, el CMI se basa en relaciones de causa–efecto entre objetivos estratégicos, lo que permite comprender cómo mejoras en áreas como aprendizaje o procesos internos impactan en los resultados financieros. Esta lógica causal constituye uno de los aportes más relevantes del modelo, ya que permite visualizar la estrategia de manera estructurada y coherente.

Por último, en su orientación a largo plazo

, la incorporación de inductores del desempeño futuro favorece una gestión más proactiva. Estos inductores, también denominados *indicadores impulsores*, representan variables que actúan como causas del desempeño organizacional y permiten anticipar los resultados financieros futuros. A diferencia de los indicadores de resultado, que reflejan hechos ya ocurridos, los inductores se vinculan con factores tales como la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y el desarrollo del capital humano. Según Kaplan y Norton (1996), un sistema de gestión equilibrado debe combinar indicadores de resultado con inductores del desempeño para garantizar que la organización no solo mida el pasado, sino que gestione activamente los factores que generan valor sostenible en el futuro. De este modo, el CMI contribuye a fortalecer la sostenibilidad estratégica al permitir actuar sobre las causas del desempeño y no únicamente sobre sus consecuencias.

Kaplan y Norton (2004) sostienen que el CMI trasciende la función de un tablero de control, constituyéndose en un sistema de gestión estratégica que articula planificación, control y toma de decisiones, fortaleciendo la coherencia interna de la organización.

4. ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El modelo del CMI se estructura en torno a cuatro perspectivas complementarias que permiten analizar el desempeño organizacional desde distintos enfoques interrelacionados. Estas perspectivas constituyen un marco conceptual que facilita la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores concretos, asegurando una visión integral de la gestión.

Las cuatro perspectivas del CMI son: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Cada una cumple un rol específico y se vincula con las demás mediante relaciones de causa–efecto.

En conjunto, esta estructura permite monitorear el cumplimiento de la estrategia, identificar desvíos y realizar ajustes oportunos, asegurando que las acciones de corto plazo se encuentren alineadas con los objetivos estratégicos de largo plazo.

5. DESARROLLO DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI

PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera evalúa el desempeño económico de la organización y su capacidad para generar valor de manera sostenible. Refleja el impacto financiero de las decisiones estratégicas y permite determinar si la estrategia contribuye al logro de objetivos económicos definidos por la dirección.

Los indicadores financieros suelen vincularse con rentabilidad, crecimiento de ingresos, control de costos, eficiencia en el uso de recursos y generación de flujos de fondos. Si bien presentan un carácter predominantemente retrospectivo, son fundamentales porque sintetizan resultados finales del desempeño y constituyen una referencia clave para la toma de decisiones.

En organizaciones de servicios, esta perspectiva debe interpretarse en relación con las demás, dado que los resultados económicos dependen en gran medida de la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la eficiencia de los procesos internos.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del cliente analiza cómo la organización es percibida por sus clientes y cómo genera valor para ellos. Su relevancia es esencial, ya que el logro de objetivos financieros depende de la capacidad de atraer, satisfacer y fidelizar clientes.

Incluye indicadores como satisfacción, calidad percibida, fidelidad, retención, reputación y participación de mercado. Estos permiten evaluar si la propuesta de valor se encuentra alineada con las expectativas del cliente y resulta competitiva frente a otras alternativas.

En organizaciones de servicios, esta perspectiva cobra aún mayor importancia porque el servicio se produce y consume simultáneamente, y la experiencia del cliente se ve influenciada por la interacción con el personal.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Esta perspectiva se centra en identificar y evaluar procesos clave que permiten cumplir expectativas del cliente y alcanzar objetivos financieros. Pone el foco en la eficiencia y efectividad de actividades internas que generan valor.

Comprende procesos operativos vinculados a la prestación del servicio y procesos de gestión y apoyo. Permite detectar oportunidades de mejora, optimizar recursos, reducir costos, minimizar errores y mejorar tiempos de respuesta.

En organizaciones de servicios, la adecuada gestión de procesos internos resulta fundamental para sostener estándares de calidad y, a la vez, mantener flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento constituye la base del CMI, dado que el logro de objetivos financieros, de clientes y de procesos internos depende del desarrollo de capacidades organizacionales para sostener la estrategia en el largo plazo.

Se vincula con capital humano, cultura organizacional y sistemas de información. Incluye indicadores asociados a capacitación, competencias, motivación, compromiso, clima laboral y disponibilidad de información confiable.

En organizaciones de servicios, el rol del personal es especialmente relevante, por lo que invertir en desarrollo del capital humano y en una cultura alineada con la estrategia debe considerarse una inversión estratégica inductora del desempeño futuro.

6. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico constituye una herramienta conceptual fundamental dentro del modelo del CMI, ya que permite representar de manera gráfica y estructurada la estrategia organizacional. A través del mapa estratégico se visualiza el conjunto de objetivos estratégicos y las relaciones de causa-efecto que los vinculan, facilitando la comprensión de la lógica mediante la cual la organización busca crear valor en el largo plazo. De este modo el mapa no solo describe qué se desea lograr, sino también cómo se espera lograrlo.

Según el enfoque desarrollado por Kaplan y Norton (2004), el mapa estratégico traduce la estrategia en un esquema coherente que integra las cuatro perspectivas del CMI: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esta representación permite mostrar cómo los objetivos ubicados en las perspectivas inferiores actúan como impulsores de los resultados esperados en las perspectivas superiores, reforzando la idea de que el desempeño financiero es consecuencia de una adecuada gestión de los activos intangibles y de los procesos clave.

Asimismo, cumple un rol relevante como herramienta de comunicación y alineación interna, al facilitar que los distintos niveles de la organización comprendan la estrategia y su contribución al logro de los objetivos generales. Al representar visualmente la estrategia, el mapa favorece la coherencia entre la planificación estratégica y la gestión operativa, constituyéndose en un soporte esencial para el diseño de indicadores y la implementación del CMI.

7. VINCULACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON LA ESTRATEGIA

El CMI se vincula de manera directa con la estrategia organizacional al constituirse como una herramienta que permite llevarla a la práctica y gestionarla de forma sistemática. Su valor no radica únicamente en la medición del desempeño, sino en su capacidad para traducir la estrategia en objetivos, indicadores y metas concretas que orientan la acción organizacional.

En este sentido, el CMI actúa como un nexo entre la formulación estratégica y su ejecución, favoreciendo la alineación entre los objetivos de largo plazo y las decisiones adoptadas en los distintos niveles de la organización. Tal como señalan Kaplan & Norton (2004), la estrategia sólo genera valor cuando es comprendida, comunicada y ejecutada de manera coherente.

Gráfico N°1: Visión estratégica



Fuente: Asensio Illuminati, M. (2025). Material de clase: Cuadro de Mando Integral (BSC) Apuntes de clase, Cátedra: Control de Gestión. Facultad de Ciencias Económicas-UNCuyo.

MARCO DE APLICACIÓN PRÁCTICA: ANÁLISIS DEL HOTEL BOUTIQUE DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

I. METODOLOGÍA APLICADA AL ESTUDIO DEL CASO

El presente capítulo se desarrolla bajo la modalidad de estudio de caso aplicado, con un enfoque cualitativo con alcance descriptivo-analítico. El enfoque cualitativo resulta adecuado para comprender la lógica de gestión, la dinámica operativa y los procesos de toma de decisiones estratégicas del establecimiento. No obstante, el análisis se complementa con la utilización de indicadores cuantitativos propios de la industria hotelera (ocupación, ADR, TRevPAR, TRevPOR, GOP, EBITDA), los cuales permiten objetivar el desempeño económico y operativo, fortaleciendo la consistencia analítica del estudio.

Este enfoque metodológico permite analizar en profundidad la realidad de una organización específica, comprendiendo su sistema de gestión, su dinámica operativa y la forma en que se estructuran los procesos de toma de decisiones estratégicas.

La unidad de análisis corresponde a un hotel boutique localizado en la zona vitivinícola en el Gran Mendoza, cuya identidad se mantiene en reserva por razones de confidencialidad. La selección del establecimiento responde a las particularidades del segmento boutique de lujo, caracterizado por:

- Fuerte peso de los activos intangibles: marca, la reputación, la personalización extrema del servicio al cliente y la atmósfera única. Incluyen la formación del personal, la cultura organizacional, plataformas digitales, convenios y la fidelización del huésped.
- Alta personalización del servicio
- Sensibilidad del cliente al valor percibido
- Estructuras de costos elevadas:
 - Costos fijos: principalmente el personal, mantenimiento e infraestructura, sistemas
 - Costos Variables: asociados al nivel de ocupación, tales como amenities por habitación, insumos de alimentos y bebidas, consumibles y servicios directamente vinculados al huésped.
- Necesidad de diferenciación estratégica constante

Para la recolección de información se utilizaron:

- Entrevistas a responsables de gestión y personal operativo
- Análisis de información interna histórica (ocupación, ADR, TRevPOR, ingresos, estructura de costos)

- Revisión de presupuestos y proyecciones
- Observación del funcionamiento operativo

Antes de avanzar en la investigación, es necesario desarrollar los indicadores de desempeño propios del sector hotelero como Tasa de ocupación, ADR, TRevPAR y TRevPOR, al igual que otros indicadores de rentabilidad y desempeño operativo tales como GOP, Margen operativo y EBITDA:

TASA DE OCUPACIÓN

La tasa de ocupación mide el grado de utilización de la capacidad instalada del hotel durante un período determinado. Se calcula como el cociente entre las habitaciones ocupadas y las habitaciones disponibles, expresado en términos porcentuales.

$$Ocupación(\%) = \frac{\text{Habitaciones ocupadas}}{\text{Habitaciones disponibles}} \times 100$$

Este indicador refleja el nivel de demanda captada por el establecimiento y su eficiencia comercial en la venta del inventario disponible (AHLA, 2014).

AVERAGE DAILY RATE (ADR)

Representa la tarifa promedio efectivamente cobrada por cada habitación ocupada en un período determinado. Según USALI, se calcula dividiendo los ingresos por habitaciones por el número de habitaciones ocupadas.

$$ADR = \frac{\text{Ingresos por habitaciones}}{\text{Habitaciones ocupadas}}$$

El ADR constituye un indicador clave de la estrategia tarifaria del hotel y de su posicionamiento competitivo en el mercado (AHLA, 2014).

TOTAL REVENUE PER OCCUPIED ROOM (TRevPOR)

Mide el ingreso total generado por cada habitación ocupada, considerando no solo el ingreso por alojamiento sino también los ingresos provenientes de otros departamentos operativos, tales como alimentos y bebidas, excursiones, spa, eventos u otros servicios complementarios.

$$TRevPOR = \frac{\text{Ingresos operativos totales}}{\text{Habitaciones ocupadas}}$$

Este indicador permite evaluar la capacidad del establecimiento para maximizar el gasto total por huésped alojado (AHLA, 2014).

TOTAL REVENUE PER AVAILABLE ROOM (TREVPAR)

Mide el ingreso total generado por cada habitación disponible, independientemente de su ocupación.

$$TRevPAR = \frac{\text{Ingresos operativos totales}}{\text{Habitaciones disponibles}}$$

A diferencia del TRevPOR, el TRevPAR incorpora la totalidad de la capacidad instalada como denominador, permitiendo analizar la eficiencia integral del modelo de negocio hotelero en términos de monetización de su inventario (AHLA, 2014).

GROSS OPERATING PROFIT (GOP)

Representa el resultado operativo bruto generado por la actividad principal del hotel antes de considerar gastos no operativos, cargos financieros, impuestos y amortizaciones.

Según el sistema USALI (AHLA, 2014), el GOP se obtiene restando de los ingresos totales operativos los costos y gastos operativos departamentales y los gastos no distribuidos (administración y general, ventas y marketing, mantenimiento, energía, entre otros).

Este indicador permite evaluar la capacidad del establecimiento para generar resultados a partir de su gestión operativa directa, constituyendo una medida clave de eficiencia operativa y desempeño gerencial.

MARGEN OPERATIVO

Expresa el resultado operativo en términos relativos respecto de los ingresos totales. Se calcula como el cociente entre el resultado operativo (GOP o resultado operativo antes de amortizaciones, según el criterio adoptado) y los ingresos totales, expresado en porcentaje.

Este indicador permite analizar la rentabilidad operativa en términos proporcionales, facilitando comparaciones en distintos momentos y entre establecimientos del mismo segmento.

Un mayor margen operativo indica una mejor capacidad del hotel para transformar ingresos en beneficios operativos, evidenciando eficiencia en la estructura de costos y adecuada gestión de precios y volumen.

EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION AND AMORTIZATION (EBITDA)

Representa el resultado antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

En el contexto hotelero, el EBITDA se obtiene partiendo del resultado operativo y ajustándolo por las partidas no monetarias vinculadas a depreciaciones y amortizaciones.

Este indicador refleja la capacidad real de generación de flujo operativo del establecimiento, eliminando el efecto de decisiones financieras y políticas contables. Por ello, constituye una medida ampliamente utilizada para evaluar la rentabilidad económica y la capacidad de repago de inversiones.

En análisis estratégico, el EBITDA permite valorar la sustentabilidad financiera del modelo de negocio y su atractivo para inversores o entidades de financiamiento.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD BAJO ESTUDIO

El establecimiento analizado es un hotel boutique de lujo con aproximadamente 20 habitaciones, ubicado en una zona vitivinícola estratégica del Gran Mendoza.

Cuenta con una estructura operativa compleja, con aproximadamente 100 colaboradores, lo que evidencia una relación elevada entre personal y cantidad de habitaciones, propia de un modelo de servicio altamente personalizado.

Además del servicio de alojamiento, el hotel cuenta con diversas unidades operativas que amplían su propuesta de valor y constituyen centros generadores de ingresos complementarios. Entre ellas se incluyen:

- Restaurante gastronómico de alto nivel.
- Servicio de spa.
- Excursiones con guía bilingüe
- Experiencias en bodegas.
- Servicios de conserjería personalizada, orientados a la planificación integral del itinerario del huésped conforme a sus requerimientos y preferencias.

El perfil de la demanda es predominantemente internacional, perteneciente al segmento de turismo de alta gama experiencial, con estadías promedio de 3 días.

1. ORGANIGRAMA

El organigrama presenta una estructura jerárquica vertical organizada en tres niveles.

En el primer nivel se ubica el Gerente General, máxima autoridad de la organización y responsable de la dirección estratégica y supervisión integral del hotel.

En el segundo nivel dependen directamente del Gerente General las siguientes áreas: Gerencia de Administración, Gerencia de Mantenimiento, Gerencia de Excursiones y Gerencia Operativa, junto

con Seguridad y Recursos Humanos. Estas últimas, si bien no constituyen gerencias formales, reportan directamente a la Gerencia General debido a su función transversal de control y supervisión sobre el conjunto de la organización.

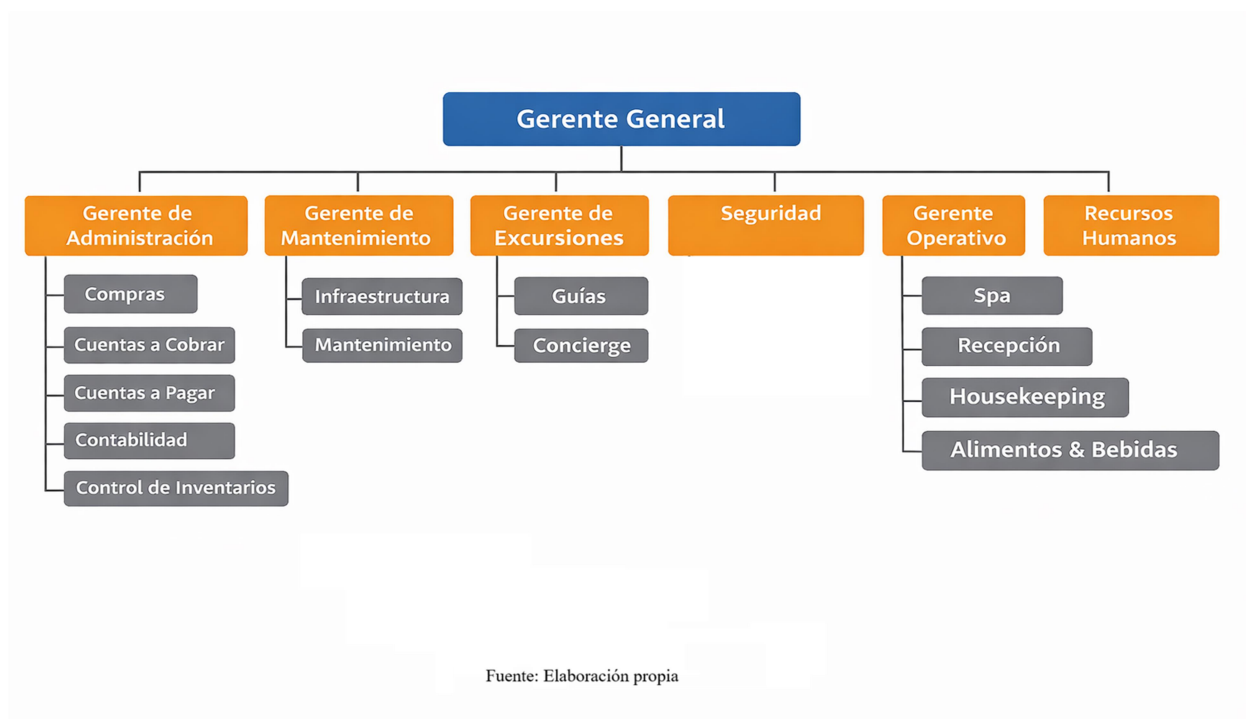
En el tercer nivel se encuentran las áreas dependientes de cada gerencia:

- De la Gerencia de Administración: Compras, Cuentas a Cobrar, Cuentas a Pagar, Contabilidad y Control de Inventarios
- De la Gerencia de Mantenimiento: Infraestructura y Mantenimiento.
- De la Gerencia de Excursiones: Guías y Concierge
- De la Gerencia Operativa: Spa, Recepción, Housekeeping y Alimentos & Bebidas.

La estructura refleja una clara asignación de responsabilidades y una adecuada coordinación vertical con funciones de control centralizadas en la Gerencia General.

A continuación, se agrega el organigrama que nosotras hemos diseñado en función de la información relevada.

Gráfico N°2: Organigrama del hotel boutique



2. CONTEXTO DE MERCADO Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

El hotel opera en un mercado que ha evolucionado desde una fase de alta demanda postpandemia hacia un escenario de normalización y mayor intensidad competitiva.

Actualmente, el destino Mendoza presenta:

- Incremento de oferta boutique y lodge de lujo
- Aparición de proyectos hoteleros de gran escala
- Competidores con infraestructura moderna y amenities ampliadas
- Mayor profesionalización del sector

El desafío ya no consiste en generar demanda, sino en capturar valor diferencial en un mercado maduro y exigente.

La propuesta de valor del hotel se fundamenta en la creación y gestión personalizada de experiencias privadas, priorizando la diferenciación a través de la identidad narrativa, la exclusividad y el vínculo emocional con el huésped, más que en la infraestructura física como factor competitivo principal.

3. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO HISTÓRICO

CAPACIDAD

- Cuenta con aproximadamente 20 habitaciones desde su apertura
- Capacidad anual aproximada: 7.295 habitaciones-noche

OCUPACIÓN

La tasa de ocupación promedio del hotel se ubica en torno al 65% –75% anual, lo que refleja un nivel sostenido de utilización de la capacidad instalada dentro de un mercado turístico maduro y competitivo.

No obstante, el comportamiento de la ocupación presenta variaciones estacionales claramente identificables. Durante los meses de temporada alta, la ocupación se aproxima a niveles cercanos o superiores al 65%, evidenciando una gran captación de demanda y un posicionamiento consolidado en el segmento de lujo.

Por el contrario, en los meses de temporada baja, asociados a menor actividad turística y menor tráfico internacional, la ocupación tiende a ubicarse en niveles más moderados, cercanos al 45% –55% anual.

A continuación, dejamos dos gráficos que muestran el comportamiento de la ocupación promedio durante el período 2021-2025.

Gráfico N°3: Estacionalidad - Ocupación promedio 2021-2025

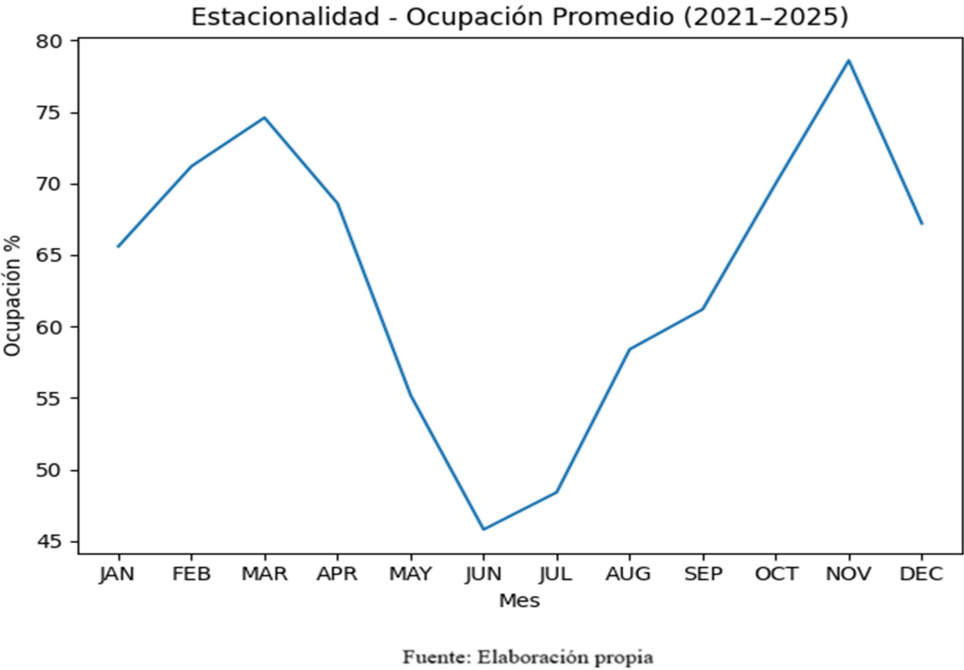
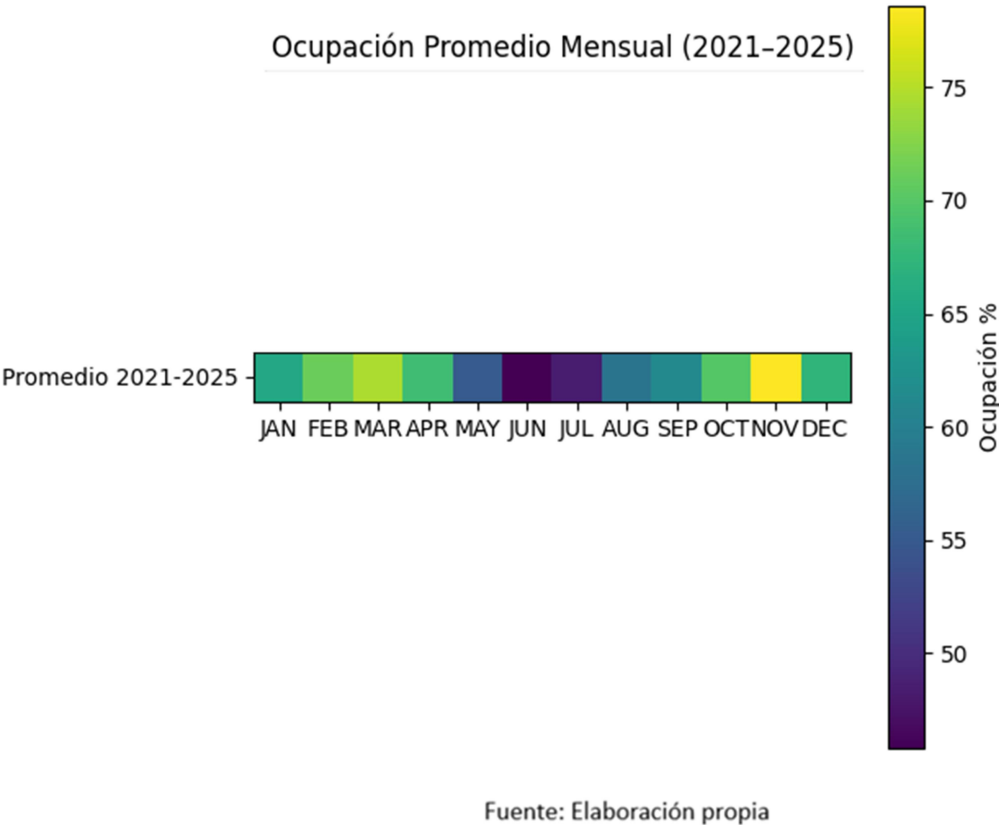


Gráfico N°4: Ocupación promedio 2021-2025



INGRESOS Y TREVPOR

El Ingreso Total por Habitación Ocupada (TRevPOR) mostró un comportamiento estable en el período previo a la pandemia. La disrupción generada en 2020 impactó significativamente en la actividad turística; sin embargo, en la etapa pospandemia se observa una tendencia creciente del indicador, asociada a una estrategia orientada a fortalecer el ingreso total por huésped.

Este crecimiento responde principalmente a ajustes tarifarios, a la incorporación de servicios complementarios dentro de la propuesta comercial y a la internalización progresiva de experiencias como excursiones privadas, lo que permitió ampliar la captación de valor por cliente alojado.

En este marco, la estrategia del establecimiento prioriza el incremento del ticket promedio por huésped por sobre la expansión agresiva de la ocupación, consolidando un modelo enfocado en rentabilidad y diferenciación.

4. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

La organización cuenta con planificación anual formal mediante la elaboración de Budget (presupuesto anual) y Forecast (proyección actualizada de resultados), lo que evidencia prácticas de gestión estructuradas. El Budget constituye una herramienta de planificación financiera que traduce los objetivos estratégicos en metas económicas cuantificadas para un período determinado, generalmente anual (Anthony & Govindarajan, 2007). Por su parte, el Forecast representa una estimación revisada de los resultados esperados en función de la evolución real del negocio, permitiendo ajustar desvíos y anticipar escenarios futuros.

Las decisiones estratégicas se encuentran centralizadas en la propiedad y la gerencia general. Se realizan reuniones mensuales de seguimiento, en las cuales se analiza comparativamente el Profit and Loss Statement (P&L) —estado de resultados que expone ingresos, costos y resultados operativos— respecto del presupuesto aprobado y del resultado obtenido en el mismo período del ejercicio anterior. Este control comparativo mensual permite evaluar desvíos, medir desempeño operativo y tomar decisiones correctivas en forma oportuna.

Es importante señalar que el hotel boutique utiliza herramientas de análisis financiero bajo el formato internacional del Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI), sistema estandarizado específico para la industria hotelera. Su aplicación garantiza uniformidad en la presentación de la información contable y financiera, permite el análisis detallado del desempeño por departamentos operativos y facilita la comparabilidad de resultados con hoteles similares a nivel nacional e internacional, fortaleciendo así la calidad del proceso de control de gestión.

Se observa una clara orientación hacia:

- Protección del ADR
- Internalización de servicios para capturar margen
- Profesionalización de sistemas tecnológicos
- Cuenta con sistemas de reservas y administración de habitaciones, sistema contable–financiero y la herramienta de gestión de clientes (PMS y ERP)

En el Anexo I se presenta, a modo ilustrativo, el esquema de exposición del Profit and Loss (P&L), con el objeto de reflejar la estructura analítica bajo la cual el hotel organiza y evalúa su información económico-financiera. A efectos del presente trabajo de investigación, los estados financieros utilizados para el análisis han sido adaptados y/o simulados con fines exclusivamente académicos. En consecuencia, los valores numéricos expuestos no corresponden a información económica real del establecimiento bajo estudio, sino que poseen carácter ilustrativo.

5. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

El hotel realiza seguimiento de:

- Ocupación
- ADR
- TRevPAR
- TRevPOR
- Ingresos por departamento operativo
- Costos operativos
- EBITDA
- Comentarios de clientes

Sin embargo, se detectan debilidades estructurales:

- Información dispersa en múltiples sistemas
- Falta de integración estratégica de indicadores
- Medición manual de satisfacción
- Ausencia de indicadores formalizados en procesos internos
- Escasa vinculación entre objetivos estratégicos y métricas operativas

La medición se encuentra principalmente orientada a resultados financieros, sin un sistema integral que articule clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

6. GESTIÓN DE PERSONAS Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El hotel brinda capacitaciones generales y cuenta con clima laboral percibido como positivo.

No obstante, se identifican:

- Alta rotación en ciertas áreas
- Dependencia de personas clave
- Falta de indicadores de desempeño individual y por área
- Escasa formalización de procesos

Dado el nivel de personalización del servicio, el capital humano constituye un activo crítico cuya medición estratégica resulta insuficiente en el esquema actual.

7. PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

Del diagnóstico integral se desprenden los siguientes desafíos estratégicos:

- Sostener un ADR premium en un mercado maduro
- Integrar información dispersa en un sistema coherente
- Controlar costos sin erosionar experiencia
- Reducir dependencia de decisiones centralizadas
- Formalizar indicadores no financieros
- Mejorar alineación entre estrategia y operación

III. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1. MISIÓN

Brindar servicios de alojamiento boutique de lujo en el destino Mendoza, orientados al segmento de viajeros que valoran experiencias personalizadas, mediante una propuesta sustentada en la atención altamente individualizada, la integración armónica con el entorno y experiencias locales cuidadosamente seleccionadas, con el objetivo de vincular al huésped con la esencia del destino y generar valor sostenible para clientes, equipo de trabajo y propietarios.

2. VISIÓN

Consolidarse como el hotel boutique de referencia en el destino Mendoza y posicionarse entre los mejores hoteles de Sudamérica dentro del segmento de lujo experiencial, reconocido por la excelencia operativa, la coherencia conceptual de su propuesta y la capacidad de diseñar estancias personalizadas que conecten al huésped con lo esencial del lugar, superando sus expectativas.

3. VALORES

- **Excelencia operativa:** Compromiso permanente con estándares de calidad superiores en cada punto de contacto con el huésped.
- **Personalización:** Adaptación de servicios y experiencias al perfil individual de cada huésped, priorizando el conocimiento profundo del cliente.
- **Integridad y coherencia:** Alineación entre promesa de valor, precio y experiencia real ofrecida.
- **Profesionalización:** Gestión basada en planificación, análisis de información y control sistemático del desempeño.
- **Respeto por el entorno:** Valoración del paisaje, la cultura vitivinícola y el desarrollo sostenible del destino.
- **Orientación a resultados:** Búsqueda de rentabilidad sostenible mediante decisiones estratégicas fundamentadas.

4. ESTRATEGIAS ACTUALES

A partir del diagnóstico realizado, se identifican las principales líneas estratégicas que actualmente orientan la gestión del hotel.

- **Estrategia de diferenciación basada en personalización del servicio:** El hotel adopta una estrategia de diferenciación, priorizando la gestión personalizada de experiencias:

El modelo operativo se centra en:

- Diseño individualizado de itinerarios
- Integración directa de excursiones
- Interacción cercana entre huésped y equipo

- Conocimiento detallado del perfil del cliente

Esta estrategia busca justificar un ADR elevado mediante excelencia operativa y valor percibido superior.

- **Estrategia de protección del ADR:** La organización prioriza la defensa del precio promedio por habitación, evitando competir mediante descuentos indiscriminados.

En este sentido:

- No se persigue ocupación a costa de reducción tarifaria
- Se implementan ajustes dinámicos del mix entre distintas tarifas
- Se utilizan promociones tácticas sin diluir posicionamiento

El crecimiento proyectado se basa en aumento de valor por huésped y no exclusivamente en volumen.

- **Estrategia de integración vertical de servicios:** La organización ha adoptado una estrategia de integración vertical ampliada, mediante la internalización de servicios estratégicos tales como excursiones, spa y gastronomía, con el objetivo de fortalecer la propuesta de valor y optimizar la rentabilidad operativa.

Este enfoque permite:

- **Capturar ingresos que anteriormente eran tercerizados**, incrementando el margen operativo.
- **Controlar estándares de calidad y consistencia en la experiencia del huésped**, evitando la dependencia de proveedores externos.
- **Incrementar el Ingreso Total por Habitación Ocupada (TRevPOR)** implica aumentar el valor económico generado por cada huésped, no solo a través de la tarifa de alojamiento, sino también mediante el consumo de servicios complementarios propios como spa, gastronomía y excursiones, y reduciendo la fuga de ingresos hacia proveedores externos.
- **Fortalecer la coherencia conceptual de la propuesta**, asegurando que todos los departamentos operativos respondan a una misma identidad estratégica.
- **Reducir riesgos operativos asociados a terceros**, mejorando la coordinación interdepartamental.

- **Estrategia de fortalecimiento del canal directo:** La organización desarrolla una estrategia orientada al incremento de ventas directas, con el propósito de mejorar el margen comercial y consolidar una relación más estrecha con el huésped.

Esta estrategia se sustenta en:

- La implementación de un **sistema de gestión y segmentación de clientes**, que permite registrar preferencias, historial de estancias y patrones de consumo, facilitando acciones comerciales personalizadas.
- La optimización del **motor de reservas del sitio web oficial**, herramienta tecnológica que posibilita consultar disponibilidad, visualizar tarifas y concretar reservas en tiempo real sin intermediarios, conectando automáticamente el inventario de habitaciones con la estructura tarifaria y el sistema de pagos.
- El desarrollo de una estrategia de comunicación basada en la narrativa del destino, orientada a transmitir la identidad vitivinícola y experiencial del hotel.
- La disminución progresiva de la dependencia de agencias online y otros intermediarios, buscando aumentar la proporción de reservas generadas por el canal propio.

El objetivo central de esta estrategia es incrementar la rentabilidad por habitación vendida, reducir comisiones externas y fortalecer el vínculo directo con el huésped, generando mayor fidelización y control sobre la experiencia comercial.

- **Estrategia de profesionalización y control financiero:** La organización implementa una estrategia orientada a la profesionalización de la gestión y al fortalecimiento del control financiero, con el objetivo de mejorar la calidad de la información y la toma de decisiones estratégicas.

Esta estrategia se materializa mediante:

- La utilización de un formato estandarizado para la presentación y análisis de resultados hoteleros, alineado con prácticas internacionales del sector.
- El seguimiento periódico de indicadores financieros y operativos a través de reuniones formales de análisis.
- La elaboración anual de presupuesto y proyecciones periódicas, que orientan la planificación y el control de desvíos.

El propósito de esta estrategia es consolidar un modelo de gestión basado en información estructurada y análisis sistemático, reduciendo la informalidad en la toma de decisiones y fortaleciendo la sostenibilidad económica.

- **Estrategia de control de costos con enfoque en experiencia:** En un contexto macroeconómico caracterizado por inflación y una estructura operativa intensiva en personal, la organización implementa una estrategia orientada al control eficiente de costos sin afectar la calidad del servicio ni el posicionamiento premium.

Esta estrategia implica:

- Priorizar aquellas erogaciones que generen impacto directo en la experiencia del huésped, resguardando los estándares de servicio.
- Controlar y monitorear los costos fijos y gastos no esenciales, evitando incrementarlos y procurando que no comprometan la rentabilidad.
- Optimizar la utilización de recursos humanos y materiales mediante una gestión eficiente.
- Evaluar permanentemente la relación costo–beneficio de las decisiones tomadas

La premisa central consiste en sostener la rentabilidad mediante una administración eficiente de los recursos, asegurando que la reducción de costos no deteriore la percepción de valor ni el posicionamiento dentro del segmento de lujo.

5. ANÁLISIS FODA

El presente análisis FODA permite identificar los factores internos y externos que inciden en el desempeño estratégico del hotel boutique, considerando tanto su situación operativa como el contexto competitivo del destino Mendoza.

FORTALEZAS (FACTORES INTERNOS)

- **Modelo de gestión basado en experiencias personalizadas**

El hotel opera bajo un sistema de selección y diseño personalizado de experiencias, donde cada actividad, excursión o servicio es estructurado según el perfil del huésped. Esta capacidad de adaptación constituye su principal diferencial frente a competidores con mayor infraestructura física.

- **Ubicación estratégica en zona vitivinícola consolidada**

La localización en el Gran Mendoza, dentro de un entorno asociado al enoturismo y al paisaje andino, representa un activo competitivo relevante, difícilmente replicable y altamente valorado por el segmento internacional.

- **Integración vertical de excursiones y flota propia**

La gestión directa de las excursiones y la incorporación de una flota propia permiten al hotel aumentar su rentabilidad, mantener un mayor control sobre la calidad del servicio y garantizar una experiencia coherente en todos los puntos de contacto con el huésped.

- **Estructura tecnológica profesionalizada**

La implementación de sistemas de gestión hotelera, financiera y comercial de estándar internacional brinda trazabilidad, control de información y capacidad de análisis en tiempo real.

- **Posicionamiento en segmento de lujo y alta reputación online**

El establecimiento compete en un conjunto competitivo de alta gama y mantiene indicadores sólidos de reputación digital, lo que sostiene su posicionamiento premium.

- **Conocimiento profundo del huésped**

La personalización del servicio y el seguimiento detallado del perfil del cliente permiten diseñar itinerarios y propuestas alineadas a expectativas individuales, fortaleciendo la fidelización.

- **Planificación financiera formal**

La elaboración anual de presupuesto (Budget) y proyecciones (Forecast) evidencias prácticas de planificación estructurada y orientación a resultados.

- **Demanda sostenida durante todo el año**

Si bien la ocupación presenta variaciones propias de la dinámica turística del destino, el hotel mantiene actividad durante los doce meses del año. Esta continuidad operativa reduce la exposición a temporadas marcadamente bajas, favorece la estabilidad en los ingresos y permite una mejor planificación en la utilización de recursos.

- **Fortalecimiento del canal directo**

La gestión segmentada de clientes y la consolidación del canal propio de reservas permiten mejorar la rentabilidad, disminuir costos de intermediación y fortalecer la relación directa con el huésped.

- **Internalización de servicios como generador de ingresos adicionales**

La captura de ingresos por excursiones propias representa una oportunidad concreta de expansión del ingreso por habitación ocupada sin necesidad de incrementar significativamente la ocupación.

DEBILIDADES (FACTORES INTERNOS)

- **Infraestructura con necesidad de reinversión**

El análisis evidencia desgaste en la propiedad, lo que puede afectar la percepción de valor frente a competidores con instalaciones más modernas. Existe una fuerte necesidad de inversión en mantenimiento e infraestructura.

- **Capacidad reducida y estructura intensiva en costos**

Con aproximadamente 20 habitaciones y una dotación de 100 empleados, el hotel presenta una estructura de costos elevada por huésped, lo que incrementa la presión sobre el ADR.

- **Alta sensibilidad al error operativo**

El posicionamiento premium implica baja tolerancia a fallas en el servicio. Cualquier inconsistencia impacta directamente en la percepción de precio y reputación.

- **Dependencia de nichos específicos de mercado**

El modelo boutique se orienta principalmente al turismo internacional de lujo, lo que limita la diversificación de la demanda y aumenta la exposición a factores externos.

- **Falta de integración estratégica de indicadores**

Si bien existen métricas financieras consolidadas, no se dispone de un sistema integral que articule indicadores financieros y no financieros bajo un enfoque estratégico unificado.

- **Dependencia de personas clave**

Existe dependencia de determinados perfiles estratégicos para sostener la personalización del servicio, lo que genera riesgo operativo ante rotaciones.

OPORTUNIDADES (FACTORES EXTERNOS)

- **Expansión del turismo experiencial y enoturismo**

Mendoza se consolida como destino internacional del vino y la gastronomía, impulsando la demanda de alojamientos temáticos de alta gama.

- **Tendencias globales hacia turismo de nicho y experiencias auténticas**

Los viajeros de lujo priorizan privacidad, autenticidad y diseño personalizado, lo que favorece a hoteles boutique bien posicionados.

- **Crecimiento de la gastronomía regional**

El desarrollo de la escena gastronómica mendocina y su reconocimiento internacional aumentan el atractivo del destino y complementan la propuesta del hotel.

- **Segmento de ultra-lujo relativamente resiliente**

El mercado de lujo presenta mayor capacidad de adaptación frente a ciclos económicos que los segmentos masivos.

AMENAZAS (FACTORES EXTERNOS)

- **Intensificación competitiva en el destino**

La aparición de nuevos desarrollos hoteleros de mayor escala e infraestructura más robusta incrementa la presión competitiva en el segmento de lujo.

- **Competencia con instalaciones superiores**

Algunos competidores poseen amenities y áreas comunes más amplias (spa, piscinas, restaurantes de gran escala), lo que puede influir en la comparación directa por parte del huésped.

- **Sensibilidad macroeconómica**

La demanda internacional está sujeta a variaciones cambiarias, restricciones económicas y factores políticos tanto locales como globales.

- **Estacionalidad climatológica e incertidumbre global**

Eventos sanitarios, económicos o geopolíticos pueden generar fluctuaciones abruptas en la ocupación hotelera.

- **Riesgo de percepción de precio**

En un mercado maduro, un ADR elevado debe estar respaldado permanentemente por excelencia operativa; de lo contrario, el mercado puede percibir la tarifa como excesiva en lugar de exclusiva.

Del análisis se evidencia que el hotel posee ventajas competitivas claras en personalización, ubicación y control de experiencia, pero enfrenta desafíos estructurales en infraestructura, costos y presión competitiva.

El crecimiento sostenible no dependerá exclusivamente del incremento de ocupación, sino de:

- Protección del ADR
- Aumento del valor por huésped
- Control estratégico de costos
- Excelencia operativa consistente

Gráfico N° 5: Matriz FODA

FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	■ Modelo de gestión basado en experiencias personalizadas ■ Ubicación estratégica en zona vitivinícola ■ Integración vertical de excursiones y flota propia ■ Estructura tecnológica profesionalizada ■ Posicionamiento en segmento de lujo ■ Conocimiento profundo del huésped ■ Planificación financiera formal ■ Demanda sostenida todo el año ■ Fortalecimiento del canal directo	■ Infraestructura con necesidad de reinversión ■ Capacidad reducida y costos elevados ■ Alta sensibilidad al error operativo ■ Dependencia de nichos específicos ■ Falta de integración estratégica de indicadores ■ Dependencia de personas clave
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	■ Crecimiento del turismo experiencial ■ Tendencia hacia turismo de nicho ■ Desarrollo de gastronomía regional ■ Segmento de ultra-lujo resiliente	■ Intensificación competitiva en el destino ■ Competencia con instalaciones superiores ■ Sensibilidad macroeconómica ■ Estacionalidad e incertidumbre global ■ Riesgo de percepción de precio

Fuente: Elaboración propia

6. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

EXCELENCIA OPERATIVA CONSISTENTE

En un establecimiento de lujo con ADR elevado, la tolerancia al error es mínima. La experiencia debe ser impecable en todos los puntos de contacto.

El éxito depende de:

- Cumplimiento de estándares de servicio
- Coordinación interdepartamental
- Resolución ágil de contingencias
- Supervisión permanente de calidad

PROTECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL ADR

El posicionamiento premium requiere sostener la tarifa promedio sin recurrir a descuentos desmedidos.

Para ello resulta clave:

- Mantener coherencia entre precio y experiencia
- Incrementar el valor por huésped (TRevPOR)
- Controlar mix entre las distintas tarifas

GESTIÓN PERSONALIZADA DEL HUÉSPED

La capacidad de diseñar experiencias alineadas al perfil individual del cliente constituye el principal diferencial competitivo.

El éxito depende de:

- Conocimiento profundo del huésped
- Coordinación efectiva del equipo de conserjería
- Integración de excursiones y servicios complementarios

CONTROL ESTRATÉGICO DE COSTOS

Dada la estructura operativa intensiva en personal y la capacidad limitada del establecimiento, la rentabilidad depende de una gestión eficiente y sistemática de los costos en todas las áreas del negocio.

Este factor clave de éxito comprende:

- El control y seguimiento de los **costos departamentales**, correspondientes a Alojamiento, Excursiones, Spa y Restaurante, asegurando que cada unidad contribuya positivamente al resultado operativo.

- La supervisión de los **gastos no distribuidos**, tales como administración, mantenimiento, tecnología, servicios generales y ventas, evitando incrementos estructurales que afecten el margen global.

- La evaluación permanente de los **costos asociados a los servicios internalizados**, verificando que la integración vertical genere valor económico y no sobrecargue la estructura de costos.

En este contexto, el control estratégico de costos no implica una reducción indiscriminada del gasto, sino una administración racional orientada a sostener la rentabilidad sin comprometer la calidad del servicio ni el posicionamiento dentro del segmento de lujo.

INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA Y TRAZABILIDAD DE DATOS

La profesionalización de la gestión exige contar con información confiable, oportuna y organizada que permita analizar el desempeño del hotel de manera integral y sistemática.

Este factor clave de éxito implica:

- Disponer de datos precisos y actualizados sobre ocupación, ingresos, costos y resultados operativos.

- Integrar los distintos sistemas utilizados en la operación —como el sistema de reservas y administración de habitaciones, el sistema contable–financiero y la herramienta de gestión de clientes— evitando la dispersión de información y la duplicación de registros.

- Elaborar reportes bajo estándares internacionales propios de la industria hotelera, que faciliten la comparación con parámetros del sector y mejoren la calidad del análisis financiero.

En este contexto, la capacidad de interpretar los datos y transformarlos en decisiones estratégicas constituye un elemento crítico para sostener la competitividad y la rentabilidad del establecimiento.

FORTALECIMIENTO DEL CANAL DIRECTO

La reducción de intermediación y la mejora del margen comercial dependen de:

- Segmentación de clientes

- Fidelización
- Conversión eficiente en canal propio

GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

En un modelo altamente personalizado, el desempeño del equipo impacta directamente en la percepción del huésped.

Resulta crítico:

- Capacitación continua
- Estabilidad del personal clave
- Cultura orientada a la excelencia

DIFERENCIACIÓN EN UN MERCADO MADURO

En un entorno con creciente competencia de lujo, el éxito depende de:

- Coherencia conceptual de la propuesta.
- Consolidar la propuesta de valor alineada al destino Mendoza
- Capacidad de sostener valor frente a competidores con mayor infraestructura

7. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

El análisis evidencia que el hotel no enfrenta una crisis de demanda, sino un proceso de redefinición estratégica en un contexto competitivo más exigente.

Si bien existen prácticas formales de planificación y control financiero, se observa la ausencia de un sistema integral que:

- Articule la estrategia con la operación
- Integre indicadores financieros y no financieros
- Permita monitoreo sistemático por perspectiva
- Alinee objetivos en todos los niveles organizacionales

Por lo cual, se justifica la implementación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica, orientada a integrar información, alinear objetivos y fortalecer el control de desempeño.

IV. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DISEÑO DEL CMI

Una vez concluido el diagnóstico estratégico del establecimiento y habiendo identificado los principales desafíos y factores clave de éxito, se procede a la formulación estratégica que servirá de base para el diseño del CMI.

1. DEFINICIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS

Del análisis integral realizado se desprenden cinco ejes prioritarios que estructuran la dirección estratégica del hotel:

a) Rentabilidad premium sostenible:

Sostener el posicionamiento de lujo mediante la protección del ADR y el incremento del ingreso total por huésped, garantizando márgenes adecuados en un entorno competitivo.

b) Experiencia diferencial y coherencia operativa

Asegurar consistencia en la prestación del servicio, alineando la promesa de valor con la experiencia real ofrecida.

c) Eficiencia estructural y control estratégico de costos

Optimizar la estructura operativa intensiva en personal y gastos fijos, preservando estándares de calidad.

d) Profesionalización y alineación estratégica de la gestión

Integrar la información operativa y financiera en un sistema coherente que permita vincular objetivos estratégicos con indicadores medibles.

e) Desarrollo y estabilidad del capital humano

Fortalecer las competencias del equipo, reducir la dependencia de perfiles clave y consolidar una cultura organizacional alineada al posicionamiento premium.

2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En coherencia con los temas estratégicos definidos, se establecen los siguientes objetivos organizados según las perspectivas del CMI.

PERSPECTIVA FINANCIERA

¿Qué resultados económicos debemos lograr?

1. Incrementar la rentabilidad operativa (GOP y EBITDA).
2. Sostener un ADR premium coherente con el posicionamiento.
3. Incrementar el TRevPOR mediante monetización de servicios propios.
4. Mejorar el margen operativo a través del control estratégico de costos.
5. Aumentar la proporción de ventas por canal directo.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

¿Cómo debemos ser percibidos?

1. Mantener altos niveles de satisfacción y reputación online.
2. Fortalecer la percepción de coherencia entre precio y experiencia.
3. Ofrecer experiencias altamente personalizadas.
4. Incrementar la tasa de huéspedes frecuentes.
5. Consolidar el vínculo directo con el huésped.

Con el objeto de medir de manera sistemática la experiencia del huésped, se propone el instrumento de relevamiento presentado en el Anexo II, diseñado para evaluar la percepción de calidad del servicio, el nivel de personalización y la coherencia entre precio y experiencia.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

¿En qué procesos debemos ser excelentes?

1. Estandarizar procesos críticos de servicio (Housekeeping, reservas, experiencia del huésped).
2. Optimizar la coordinación de experiencias integradas.
3. Fortalecer el proceso comercial y el canal directo.
4. Integrar sistemas operativos y financieros.
5. Implementar control sistemático de costos departamentales y no distribuidos.

A efectos de fortalecer la coordinación operativa y reducir la probabilidad de fallas en la experiencia del huésped, se propone el esquema de Briefing Interdepartamental detallado en el Anexo III.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

¿Qué capacidades debemos desarrollar?

1. Desarrollar competencias del personal orientadas al servicio premium.
2. Satisfacción del personal.
3. Implementar la evaluación de desempeño por área.
4. Fortalecer la cultura organizacional alineada a la estrategia.
5. Optimizar herramientas digitales.

Esta perspectiva se sustenta en la premisa de que el desempeño organizacional en entornos de servicios intensivos en capital humano depende del desarrollo de competencias, del clima laboral y de la existencia de mecanismos formales de gestión del personal. En este marco, el modelo propuesto incorpora instrumentos específicos orientados a evaluar, desarrollar y alinear el capital humano con la estrategia del establecimiento.

La evaluación del clima organizacional y del nivel de Satisfacción del Personal se apoya en el instrumento presentado en el Anexo IV, diseñado para relevar de manera estructurada variables críticas como motivación, comunicación interna, percepción de liderazgo y alineación con los objetivos organizacionales.

El desarrollo sistemático de competencias se articula mediante el Plan Anual de Capacitación expuesto en el Anexo V, concebido como herramienta estratégica para fortalecer habilidades técnicas, operativas y actitudinales necesarias para sostener el posicionamiento premium del hotel.

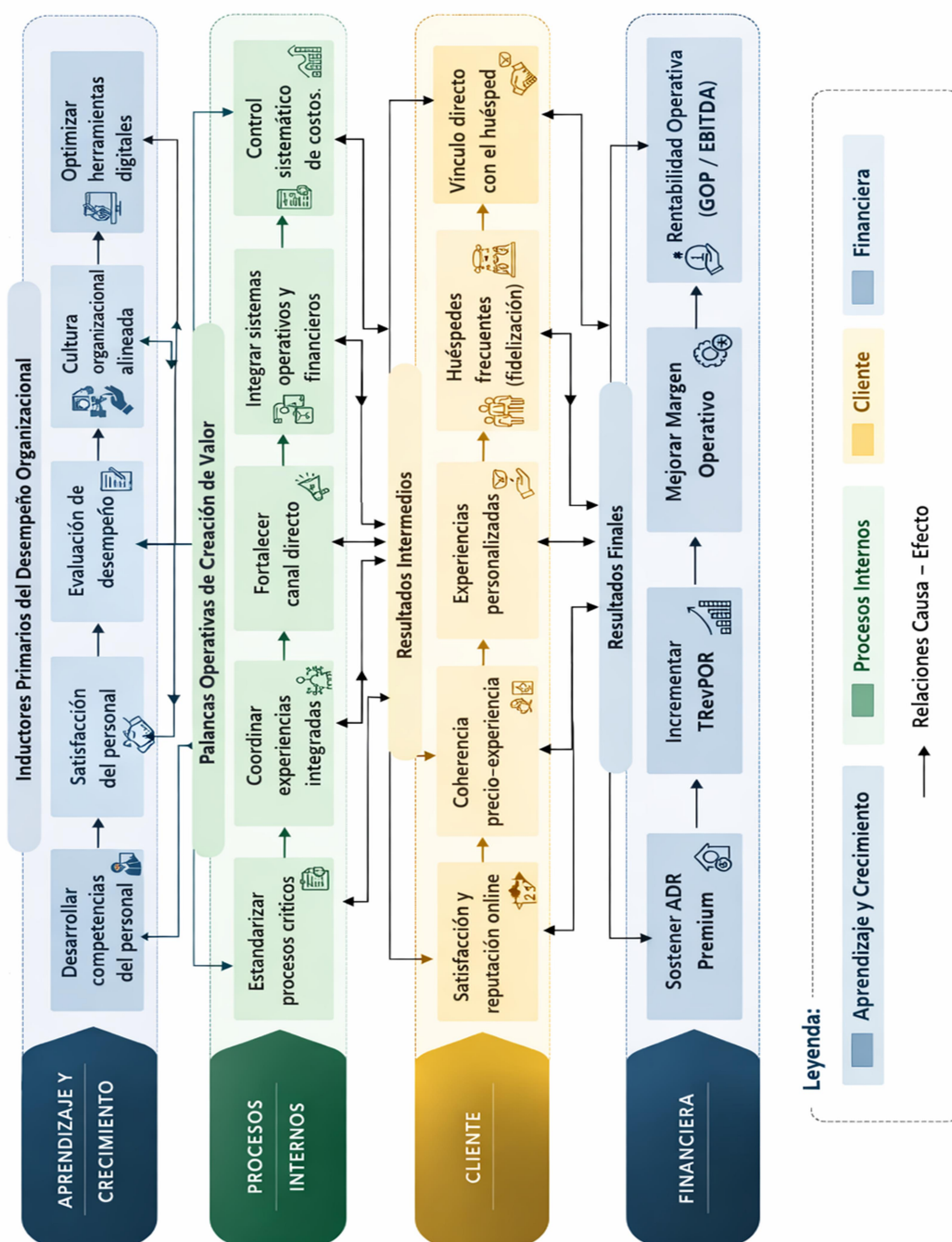
La formalización del seguimiento del rendimiento individual se complementa con el modelo de Evaluación de Desempeño Individual detallado en el Anexo VI, cuyo objetivo es alinear el desempeño del personal con estándares de servicio, objetivos estratégicos y procesos críticos del establecimiento.

V. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico se construye bajo la lógica de relaciones causa–efecto propuesto por Kaplan y Norton, donde los objetivos de aprendizaje y crecimiento impulsan mejoras en procesos internos, estas impactan en la percepción del cliente y, finalmente, se traducen en resultados financieros.

Gráfico N°6: Mapa estratégico

MAPA ESTRATÉGICO – HOTEL BOUTIQUE (CMI)



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento constituye la base del sistema estratégico, al concentrar los inductores primarios del desempeño organizacional. En organizaciones de servicios intensivas en capital humano, el desarrollo de competencias, la satisfacción del personal, la cultura organizacional y la infraestructura tecnológica actúan como causas raíz que condicionan la eficiencia operativa y los resultados posteriores.

El desarrollo de competencias del personal impacta directamente en la correcta ejecución de los procesos, la reducción de errores y la consistencia del servicio, influyendo en la experiencia del

huésped y en su percepción de valor. Asimismo, la satisfacción del personal favorece el compromiso, la estabilidad operativa y la calidad del servicio, incidiendo en la satisfacción del cliente.

La implementación de evaluaciones de desempeño introduce disciplina y mejora continua, mientras que una cultura organizacional alineada refuerza el cumplimiento de estándares. Complementariamente, la optimización de herramientas digitales fortalece la integración de información y la toma de decisiones.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

La perspectiva de Procesos Internos concentra las palancas operativas de creación de valor, dado que en ella se materializan las capacidades desarrolladas previamente. La estandarización de procesos críticos reduce la variabilidad y garantiza consistencia en la prestación del servicio, aspecto esencial en establecimientos de lujo.

La coordinación eficiente de experiencias integradas permite maximizar la personalización, incrementar el valor por huésped y fortalecer la diferenciación. A su vez, el fortalecimiento del canal directo y la integración de sistemas operativos y financieros mejoran el margen comercial y la calidad del control de gestión.

Finalmente, el control sistemático de costos actúa como un inductor directo del margen operativo, contribuyendo a sostener la rentabilidad del modelo.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del Cliente refleja los resultados intermedios del sistema estratégico, expresando los efectos de la eficiencia operativa y la propuesta de valor. La satisfacción del huésped y la reputación online emergen como consecuencias de la excelencia operativa y la consistencia del servicio.

La coherencia entre precio y experiencia resulta determinante para sostener el posicionamiento premium, mientras que la personalización impacta en la fidelización y en el ingreso total por huésped. En este marco, la consolidación del vínculo directo fortalece la relación comercial y la rentabilidad.

PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva Financiera sintetiza los efectos acumulados del sistema estratégico, reflejando el impacto económico de las decisiones y procesos. El sostenimiento del ADR premium depende de la satisfacción del cliente y de la coherencia precio-experiencia, mientras que el incremento del TRevPOR se vincula con la monetización de servicios complementarios.

La mejora del margen operativo responde al control estratégico de costos y a la eficiencia estructural. En última instancia, la rentabilidad operativa (GOP y EBITDA) constituye el resultado final del modelo, integrando los efectos derivados de todas las perspectivas.

VI. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1. PLANIFICACIÓN DEL CMI

La implementación del CMI requiere una planificación estructurada que asegure su adopción efectiva.

ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN

1. Validación del mapa estratégico con dirección.
2. Definición final de indicadores y metas.
3. Integración de datos desde sistemas existentes.
4. Diseño del tablero visual.
5. Capacitación de responsables.
6. Puesta en marcha piloto.
7. Ajustes y formalización definitiva.

CRONOGRAMA ESTIMADO

Se propone una implementación gradual en un plazo de 3 meses, permitiendo adaptación progresiva sin alterar la operación diaria.

RECURSOS NECESARIOS

- Soporte tecnológico para integración de información.
- Tiempo de dirección y responsables de área.
- Capacitación interna en gestión por indicadores.

RIESGOS Y CONSIDERACIONES

- Resistencia al cambio organizacional.
- Sobrecarga inicial de información.

- Falta de seguimiento sistemático.

La clave del éxito en la implementación radica en que el CMI no sea percibido como una herramienta adicional de control, sino como un instrumento de alineación estratégica que mejora la toma de decisiones.

2. DESARROLLO DEL CMI

El Cuadro de Mando Integral propuesto traduce el mapa estratégico en un sistema estructurado de medición, permitiendo monitorear el cumplimiento de los objetivos establecidos.

A diferencia del esquema actual —centrado principalmente en métricas financieras— el CMI integra indicadores financieros y no financieros, asegurando una visión equilibrada del desempeño organizacional.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META REFERENCIAL	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad operativa	GOP / EBITDA	+5% anual real	Optimización estructural de costos y revisión pricing
	Sostener ADR premium	ADR	Crecimiento real $\geq$ inflación	Gestión Revenue Management
	Incrementar TRevPOR	TRevPOR	+8% anual	Integración y promoción de servicios propios
	Mejorar margen operativo	Margen operativo (%)	$>30\%$	Realizar control presupuestario por departamento
	Aumentar ventas por canal directo	% reservas directas	$\geq 60\%$	Optimización web y estrategia comercial directa (sin intermediarios)
CLIENTE	Mantener un alto nivel de satisfacción	Rating online y Encuesta de satisfacción de clientes	$\geq 9/10$	Programa excelencia operativa
	Fortalecer coherencia precio-experiencia	Índice percepción valor	$\geq 85\%$	Auditoría de la experiencia del huésped
	Ofrecer experiencias personalizadas	% itinerarios diseñados	95% de huéspedes	Mejorar el proceso de conserjería

	Incrementar huéspedes frecuentes	% repetición	+10% anual	Programa de fidelización
	Consolidar vínculo directo	% comunicación directa	≥ 60%	Estrategia relacional post-estadia
PROCESOS INTERNOS	Estandarizar procesos críticos	% procesos formalizados	100% críticos	Elaborar Manuales de procesos y procedimientos operativos
	Optimizar coordinación experiencias	Cumplimiento de itinerarios	≥ 95%	Briefings interdepartamentales
	Fortalecer proceso comercial	% de Ventas Totales	> 15 %	Incrementar las Ventas
	Integrar sistemas operativos y financieros	Nivel integración PMS–ERP	≥ 90%	Proyecto integración tecnológica
	Implementar control estratégico de costos	Desvío presupuestario	± 3%	Presupuesto por centro de costo
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar competencias del personal	Horas capacitación	≥ 30 hs/año	Plan anual de formación
	Satisfacción del personal	Encuestas de satisfacción	90%	Reducir el índice de rotación a través de políticas de retención
	Implementar evaluación de desempeño	% personal evaluado	90% anual	Sistema integral de evaluación de desempeño por competencias
	Fortalecer cultura organizacional	Encuesta clima	≥ 80%	Programa cultura excelencia
	Optimizar herramientas digitales	% de personal capacitado	≥ 50%	Automatización de tareas operativas

REFERENCIAS:

ERP (Enterprise Resource Planning): sistema de software que integra y centraliza los procesos administrativos, contables y financieros.

PMS (Property Management System): sistema de gestión hotelera que administra reservas, inventario, tarifas, huéspedes, facturación, etc.

Briefings interdepartamentales: son reuniones operativas breves, estructuradas y periódicas en las que participan responsables de distintas áreas (recepción, housekeeping, alimentos y bebidas, comercial, conserjería, administración, entre otras) con el objetivo de coordinar información crítica, anticipar contingencias y

asegurar coherencia en la prestación del servicio.

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió analizar la gestión estratégica de un hotel boutique de la provincia de Mendoza y diseñar un modelo integral basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI), orientado a fortalecer el control de gestión y la toma de decisiones estratégicas.

El diagnóstico evidenció que la organización cuenta con prácticas formales de planificación y control financiero, sustentadas en herramientas como Budget, Forecast y estados de resultados estructurados bajo lineamientos del sistema USALI. Asimismo, se verificó el seguimiento de indicadores económicos relevantes, tales como ADR, ocupación, TRVPOR, GOP y EBITDA. No obstante, se identificó una debilidad estructural significativa: la predominancia de métricas financieras y la limitada incorporación de indicadores no financieros.

Esta situación refleja un esquema de control centrado en resultados, pero insuficiente para monitorear inductores estratégicos vinculados a clientes, procesos internos y capital humano. En este contexto, el CMI se presenta como una herramienta idónea para articular la estrategia con la operación, integrar dimensiones críticas del desempeño y fortalecer la calidad del proceso decisorio.

El modelo diseñado permitió estructurar objetivos interrelacionados y establecer relaciones causa–efecto entre capacidades organizacionales, eficiencia operativa, experiencia del huésped y resultados financieros. Asimismo, los anexos propuestos —instrumentos de medición de satisfacción, briefing interdepartamental, plan de capacitación y evaluación de desempeño— constituyen mecanismos operativos que viabilizan la implementación práctica del sistema.

Los resultados del análisis permiten sostener que el CMI constituye un instrumento adecuado para fortalecer la gestión estratégica del establecimiento, ampliar la visión del desempeño organizacional y mejorar la coherencia entre estrategia, operación y resultados.

Se concluye que el éxito del modelo no depende exclusivamente de su diseño técnico, sino fundamentalmente del liderazgo de la Dirección en comunicar y sostener la estrategia, así como del compromiso y desarrollo del capital humano, factor crítico en organizaciones de servicios y particularmente relevante en el sector hotelero.

Finalmente, se recomienda avanzar hacia la implementación progresiva del modelo, promoviendo una cultura organizacional orientada a la medición, la mejora continua y la gestión estratégica del capital humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amat, O. (2013). Fiabilidad de la información contable relativa al activo no corriente: algunos problemas y propuestas de mejora. *Boletín de estudios económicos*, 68(208), 23–37.

Anthony, R. N. (2001). *Management control systems* (9th ed.). McGraw-Hill.

Asensio Illuminati, M. (2025). Material de clase: Cuadro de Mando Integral (BSC) Apuntes de clase, Cátedra: Control de Gestión. Facultad de Ciencias Económicas-UNCuyo.

Blanco, I. (2014). *El control de gestión como herramienta para la toma de decisiones*. Editorial Universitaria.

Cutropia, Leonardo Alberto; Oliva, María Eugenia; Ríos, María Florencia & Vargas Verdejo, Emiliana Giselle (2012). *El Cuadro de Mando Integral como herramienta para la toma de decisiones: aplicación a la empresa comercial* (Tesis de grado). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). Pearson.

Hospitality Financial and Technology Professionals, & American Hotel & Lodging Association. (2026). *Uniform system of accounts for the lodging industry* (12th rev. ed.). HFTP.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.

Messina, Marianella Soledad (2015). *Cuadro de mando integral aplicado a empresa del rubro transporte de carga y logística* (Trabajo final de grado). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

ANEXOS

I. PROFIT AND LOSS:

PROFIT AND LOSS (P&L)			
	JANUARY		
	Actual '25	Budget '25	2024
Keys	20	20	20
Days	31	31	31
Available Rooms	620	620	620
Room Nights Sold	400	420	390
Complimentary Rooms	-	-	-
House Use	-	-	-
Occupied Rooms	400	420	390
Occupancy	65%	68%	63%
ADR	375	393	308
Room RevPAR	242	266	194
Total RevPAR	245	270	196
	(usd)	(usd)	(usd)
Rooms	150.000	165.000	120.000
Food & Beverage	80.000	88.000	64.000
SPA	20.000	22.000	16.000
Excursiones	50.000	55.000	40.000
Miscellaneous Income	2.000	2.200	1.600
Total Operating Revenue	152.000	167.200	121.600
Rooms	30.000	33.000	24.000
Food & Beverage	24.000	26.400	19.200
SPA	6.000	6.600	4.800
Excursiones	15.000	16.500	12.000
Rent & Other Revenues	-	-	-
Total Departmental Expenses	75.000	82.500	60.000
Total Departmental Profit	77.000	84.700	61.600
General & Administrative	22.800	25.080	18.240
Information & Telecommunications Systems	1.520	1.672	1.216
Sales & Marketing	7.600	8.360	6.080
Property Operation & Maintenance	9.120	10.032	7.296
Energy	3.040	3.344	2.432
	44.080	48.488	35.264
Gross Operating Profit (GOP)	32.920	36.212	26.336
Income Before Non-Operating Income and Expenses	32.920	36.212	26.336
Property & Other Taxes	1.000	1.000	1.000
Insurance	500	500	500
Other	1.500	1.500	1.500
EBITDA	31.420	34.712	24.836
FF&E Reserve	5.000	6.000	4.000
Net Operating Income (NOI)	13.423	14.563	10.143
Interest	-	-	-
Depreciacion	2.000	2.000	2.000
Income Tax	10.997	12.149	8.693
Net Profit	18.423	20.563	14.143

Fuente: Elaboración propia
Aclaración: los datos son a modo de ejemplo

II. MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL HÚESPED

Hotel Boutique – Mendoza

Estimado/a Húésped:

Agradecemos su estadía. Su opinión es fundamental para mejorar continuamente nuestra experiencia de servicio. La encuesta es anónima y confidencial.

SECCIÓN I – INFORMACIÓN GENERAL

Nº	Pregunta y Opciones
1	Motivo principal de su viaje: ☐ Ocio ☐ Enoturismo ☐ Negocios ☐ Evento ☐ Otro: _____
2	¿Es su primera estadía en el hotel? ☐ Si ☐ No
3	¿Cómo realizó su reserva? ☐ Canal directo (web, WhatsApp, teléfono) ☐ Agencia ☐ OTA (Booking, Expedia, etc.) ☐ Otro: _____

SECCIÓN II – EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Escala: 1 = Muy insatisfecho | 5 = Muy satisfecho

Nº	Enunciado	1	2	3	4	5
4	Calidad y confort de la habitación	☐	☐	☐	☐	☐
5	Limpieza y mantenimiento	☐	☐	☐	☐	☐

6	Nivel de detalle y ambientación	☐	☐	☐	☐	☐
7	Amabilidad y cordialidad del personal	☐	☐	☐	☐	☐
8	Profesionalismo y conocimiento del personal	☐	☐	☐	☐	☐
9	Capacidad de anticiparse a sus necesidades	☐	☐	☐	☐	☐
10	Restaurante / desayuno (si utilizó)	☐	☐	☐	☐	☐
11	Spa (si utilizó)	☐	☐	☐	☐	☐
12	Excursiones / actividades (si utilizó)	☐	☐	☐	☐	☐
13	Coherencia entre precio y experiencia recibida	☐	☐	☐	☐	☐
14	Nivel de personalización del servicio	☐	☐	☐	☐	☐
15	Experiencia general de su estadía	☐	☐	☐	☐	☐

SECCIÓN III – FIDELIZACIÓN Y REPUTACIÓN

Ítem	Pregunta y Opciones
16	¿Volvería a hospedarse con nosotros? ☐ Sí, definitivamente ☐ Probablemente sí ☐ No estoy seguro/a ☐ Probablemente no ☐ No
17	¿Recomendaría el hotel a familiares o amigos? (0 = Nada probable 10 = Muy probable) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

SECCIÓN IV PREGUNTAS ABIERTAS

Ítem	Pregunta y Respuesta
18	¿Qué fue lo más destacado de su experiencia? _____
19	¿Qué podríamos mejorar? _____

III. MODELO DE BRIEFING INTERDEPARTAMENTAL

Hotel Boutique – Mendoza

Reunión de Coordinación Operativa

1. Objetivo del Briefing

Establecer un espacio formal de coordinación interdepartamental que permita alinear la operación diaria con la estrategia del hotel, garantizar coherencia en la experiencia del huésped, anticipar requerimientos personalizados y detectar desvíos operativos.

Frecuencia sugerida: Diario (operativo) / Semanal (estratégico-operativo).

Duración estimada: 20–30 minutos.

2. Participantes

- Gerencia General
- Recepción / Front Desk
- Housekeeping
- Alimentos y Bebidas
- Spa
- Excursiones
- Administración (según necesidad)

3. Estructura del Briefing

A. Ocupación y proyección

- Tasa de ocupación del día / semana
- Check-ins y check-outs previstos
- Huéspedes frecuentes o VIP
- Eventos o grupos especiales

B. Experiencias personalizadas

- Preferencias registradas en CRM
- Solicitudes especiales
- Servicios adicionales reservados (spa, excursiones, restaurante)
- Coordinación de horarios y logística

C. Incidencias operativas

- Reclamos o situaciones pendientes
- Habitaciones fuera de servicio
- Desvíos detectados en estándares de calidad
- Seguimiento de acciones correctivas

D. Indicadores clave

- Nivel de satisfacción reciente
- Comentarios online relevantes
- Venta cruzada (TRevPOR)
- Desvíos de costos departamentales

E. Plan de acción

- Acciones a implementar
- Responsable asignado
- Fecha de seguimiento

4. Registro del Briefing

Fecha: _____

Responsable de coordinación: _____

Tema	Situación detectada	Acción	Responsable	Fecha de seguimiento

IV. MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Hotel Boutique – Mendoza

La presente encuesta tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores. Es anónima y confidencial. Su opinión es fundamental para mejorar el clima organizacional y la gestión interna.

SECCIÓN I – INFORMACIÓN GENERAL

Marcar con una X.

Nº	Pregunta y Opciones
1	Área en la que se desempeña: ☐ Rooms (Recepción / Housekeeping) ☐ Alimentos y Bebidas ☐ Spa ☐ Excursiones ☐ Administración ☐ Mantenimiento ☐ Otro: _____
2	Antigüedad en la empresa: ☐ Menos de 1 año ☐ Entre 1 y 3 años ☐ Entre 3 y 5 años ☐ Más de 5 años

SECCIÓN II – CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Marcar con una X

Escala: 1 = Muy en desacuerdo | 5 = Muy de acuerdo

Nº	Enunciado	1	2	3	4	5
3	Comprendo claramente los	☐	☐	☐	☐	☐

	objetivos estratégicos del hotel					
4	Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos organizacionales	☐	☐	☐	☐	☐
5	Existe buena comunicación entre áreas	☐	☐	☐	☐	☐
6	El ambiente laboral es positivo y respetuoso	☐	☐	☐	☐	☐
7	Recibo reconocimiento cuando realizo bien mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
8	Cuento con los recursos necesarios para desempeñar mis funciones	☐	☐	☐	☐	☐
9	Los procesos de trabajo están claramente definidos	☐	☐	☐	☐	☐
10	Las responsabilidades están bien distribuidas en mi área	☐	☐	☐	☐	☐
11	Recibo capacitación adecuada para desarrollar mis competencias	☐	☐	☐	☐	☐
12	Me siento motivado/a para brindar un servicio premium	☐	☐	☐	☐	☐
13	La organización	☐	☐	☐	☐	☐

	promueve el trabajo en equipo					
14	Existe coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace	☐	☐	☐	☐	☐
15	Estoy satisfecho/a con mi desarrollo profesional	☐	☐	☐	☐	☐

SECCIÓN III – COMPROMISO Y RETENCIÓN

Nº	Enunciado	1	2	3	4	5
16	Me siento comprometido/a con la organización	☐	☐	☐	☐	☐
17	Recomendaría este hotel como lugar para trabajar	☐	☐	☐	☐	☐

SECCIÓN IV – PREGUNTAS ABIERTAS

Nº	Pregunta y Respuesta
18	¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse? _____
19	¿Qué es lo que más valora de trabajar en este hotel? _____

V. MODELO DE PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

Hotel Boutique – Mendoza

Período: Año _____

1. Objetivo del Plan

El presente Plan Anual de Capacitación tiene como finalidad desarrollar las competencias técnicas, operativas y actitudinales del personal, alineando el desempeño individual con los objetivos estratégicos del hotel y fortaleciendo la propuesta de valor premium.

2. Lineamientos Estratégicos

- Fortalecer la cultura organizacional orientada al servicio premium.
- Reducir la dependencia de personas clave mediante estandarización de procesos.
- Mejorar la coordinación interdepartamental.
- Desarrollar capacidades analíticas y tecnológicas.
- Optimizar la eficiencia operativa y el control de costos.

2. Cronograma Anual de Capacitación

Mes	Área	Capacitación	Objetivo	Modalidad	Responsable
Enero	Recepción	Atención personalizada y experiencia premium	Mejorar nivel de satisfacción y personalización	Presencial	Gerencia
Marzo	Housekeeping	Estandarización de procesos y checklists	Reducir errores operativos	Interna	Gobernanta
Mayo	A&B	Venta sugestiva y cross selling	Incrementar TRevPOR	Presencial	Jefe A&B
Julio	Todas las áreas	Trabajo en equipo y comunicación interdepartamental	Mejorar coordinación de experiencias integradas	Workshop	RRHH
Septiembre	Administración	Control de costos bajo metodología USALI	Optimizar margen operativo	Interna	Finanzas

Noviembre	Todas las áreas	Uso de sistemas (PMS, CRM, ERP)	Fortalecer capacidades tecnológicas	Capacitación técnica	IT
------------------	-----------------	------------------------------------	---	-------------------------	----

4. Evaluación y Seguimiento

Cada capacitación incluirá evaluación de aprendizaje y medición de impacto en indicadores clave (satisfacción del huésped, eficiencia operativa, venta cruzada y margen operativo).

Se realizará un informe semestral de cumplimiento del plan y detección de nuevas necesidades formativas.

5. Indicadores Asociados

- Índice de satisfacción del huésped.
- Índice de satisfacción del empleado.
- Reducción de desvíos operativos.
- Incremento de TRevPOR.
- Mejora del margen operativo.

VI. MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Hotel Boutique – Mendoza

Período de Evaluación: _____

1. Objetivo

El presente modelo de evaluación de desempeño tiene como finalidad medir el rendimiento individual de los colaboradores, alineando su desempeño con los objetivos estratégicos del hotel, fortaleciendo la cultura organizacional y promoviendo la mejora continua.

3. Datos del Colaborador

Nombre y Apellido: _____

Área: _____

Puesto: _____

Antigüedad: _____

Evaluador: _____

4. Escala de Evaluación

1 = Muy por debajo de lo esperado

2 = Por debajo de lo esperado

3 = Cumple lo esperado

4 = Supera lo esperado

5 = Excelente / Sobresaliente

5. Evaluación de Competencias

Criterio	1	2	3	4	5
Orientación al servicio premium	☐	☐	☐	☐	☐
Cumplimiento de procesos y estándares	☐	☐	☐	☐	☐
Trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicación interdepartamental	☐	☐	☐	☐	☐
Responsabilidad y compromiso	☐	☐	☐	☐	☐

Capacidad de resolución de problemas	☐	☐	☐	☐	☐
Adaptabilidad y mejora continua	☐	☐	☐	☐	☐
Uso adecuado de sistemas (PMS/CRM)	☐	☐	☐	☐	☐
Contribución a la experiencia del huésped	☐	☐	☐	☐	☐
Cumplimiento de objetivos del área	☐	☐	☐	☐	☐

5. Resultados y Observaciones

Fortalezas observadas:

Aspectos a mejorar:

6. Plan de Desarrollo Individual

Acciones de mejora propuestas:

Capacitación sugerida: _____

Fecha de seguimiento: _____

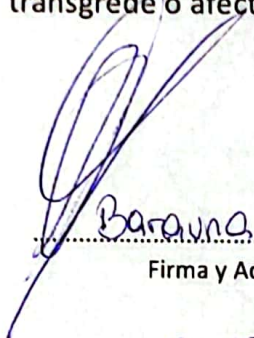
Firma del evaluador: _____

Firma del colaborador: _____

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredió o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 25 de Febrero de 2026


Barauna Antonella Marisel

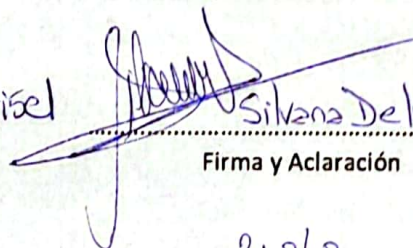
Firma y Aclaración

28067

N° de Registro

37160654

DNI


Silvana Delicia

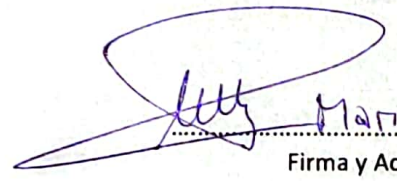
Firma y Aclaración

21848

N° de Registro

26.527.761

DNI


Marina Soledad Perez

Firma y Aclaración

24463

N° de Registro

31.432.499

DNI