

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Plan de gestión de información interna y externa – Reportes de Control de Gestión**

**Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)**

**Autor: Dante Maximiliano Daruich Cristo**

**DNI: 31.001.493**

**Legajo: VCPB16669**

**Director de TFG: Lic. Nicolás Salvia**

**2019**

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación propuso un plan de acciones para mejorar los Sistemas de Control de gestión interna del Hotel Howard Johnson, Villa Carlos Paz, el que permita establecer procesos para mejorar los indicadores de calidad, capacidad y rentabilidad para el año 2020. Habiendo establecido un Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz como instrumento de gestión para clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella. Comunicando la misma a toda la organización, Alineando los objetivos personales y departamentales con la misma y vinculando los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales. Para su desarrollo se realizó un diagnóstico de la gestión actual de la empresa, luego se elaboró el plan estratégico y finalmente se constituyó el Tablero de Control que permitirá cuantificar los objetivos establecidos. Se llega a la conclusión que implementando el concepto se mejorará de manera objetiva los procesos y ajustará las desviaciones que presenta la entidad, como así también permitirá tomar medidas de prevención a fin de revertir o paliar cualquier desvío.

Palabras claves: Planificación, Cuadro de Mando Integral, Tablero de Control.

## **Abstract**

The present research project proposed a plan of actions to improve the Internal Management Control Systems of the Howard Johnson Hotel, Villa Carlos Paz, which allows to establish processes to improve the indicators of quality, capacity and profitability for the year 2020. Having established a Balanced Scorecard for the Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz as a management tool to clarify the strategy and achieve consensus on it. Communicating the same to the entire organization, Aligning the personal and departmental objectives with it and linking the strategic objectives with long-term objectives and annual budgets. For its development a diagnosis of the current management of the company was made, then the strategic plan was elaborated and finally the Control Board was created that will allow to quantify the established objectives. The conclusion is reached that implementing the concept will objectively improve the processes and adjust the deviations that the entity presents, as well as it will allow to take preventive measures in order to reverse or mitigate any deviation.

Keywords: Planning, Balanced Scorecard, Control Board.

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introducción</b>                                 | <b>4</b>  |
| <b>2. Análisis de Situación</b>                        | <b>6</b>  |
| 2.1 Misión   | 7         |
| 2.2 Valores  | 7         |
| 2.3 Organigrama  | 7         |
| 2.4 Servicios Especiales                               | 9         |
| 2.5 Hotel Sustentable                                  | 9         |
| 2.6 Relaciones Públicas y Marketing                    | 9         |
| 2.7 Cadena de valor de Howard Johnson Villa Carlos Paz | 10        |
| 2.8 Competidores                                       | 10        |
| 2.9 Breve descripción de la problemática               | 11        |
| 2.10 Análisis PESTEL                                   | 12        |
| 2.11 Análisis FODA                                     | 14        |
| 2.12 Análisis Porter de las cinco fuerzas              | 15        |
| <b>3. Marco Teórico</b>                                | <b>16</b> |
| 3.1 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)      | 17        |
| 3.2 Perspectiva Financiera                             | 17        |
| 3.3 Perspectiva del cliente                            | 18        |
| 3.4 Perspectiva de Procesos Internos                   | 18        |
| 3.5 Perspectiva de Formación y Crecimiento             | 18        |
| 3.6 Características                                    | 18        |
| 3.7 Principios de gestión decisivos                    | 18        |
| <b>4. Diagnóstico y Discusión</b>                      | <b>19</b> |
| 4.1 Conclusión Diagnostica                             | 20        |
| <b>5. Plan de Implementación</b>                       | <b>21</b> |
| 5.1 Objetivo General                                   | 21        |
| 5.2 Objetivos Específicos                              | 21        |
| 5.3 Alcance y limitaciones                             | 21        |
| 5.4 Recursos   | 22        |
| 5.5 Acciones   | 22        |
| <b>6. Conclusiones</b>                                 | <b>30</b> |
| <b>7. Referencias</b>                                  | <b>32</b> |

## 1. Introducción

Sólo tendrán éxito en los próximos años las organizaciones capaces de diagnosticar su salud global, para lo cual deben tener incorporados sistemas de diagnósticos permanentes en todos los niveles. En entornos muy cambiantes este proceso será clave para el negocio

(Drucker, 1973, p. 33)

La industria Hotelera Argentina es un mercado en constante expansión, cada año nuevos hoteles abren sus puertas y nuevas cadenas llegan o crecen en nuestro país. Dentro de este marco la Provincia de Córdoba y, en particular, la ciudad de Villa Carlos Paz se encuentran particularmente impactadas por el fenómeno.

Howard Johnson Carlos Paz inauguró en el año 2011 su sucursal. La idea con la que se gestó el proyecto fue construir un Condo hotel. Se trata de una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. El hotel cuenta con la gestión de la familia Elliott, oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal.

A sólo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, el hotel ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración y excelente servicio. Además, un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, *spa & health center*, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones.

En términos generales la problemática detectada en la Empresa tiene su origen en el informalismo que presentan los sectores Contables, de Políticas de Inventarios y Compras. Asimismo, las políticas de pago y el circuito de compra-venta general presentan grandes contratiempos y déficits. Los principales factores involucrados son los inconsecuentes hecho registrados que distan mucho de los ideales estandarizados, siendo la magnitud del problema considerable ya que este tipo de acciones inciden de manera directa en la relación de costos de la empresa. Éstas, a su vez, tienen una frecuencia continúa ya que se encuentran relacionadas con el normal desenvolvimiento de la empresa diariamente.

En dichas situaciones se encuentran involucrados todos los agentes del sector contable de la entidad. Y la intención del presente trabajo se encuentra dirigida a corregir los mismos.

Con el fin de lograr los objetivos establecidos se definen referencias a trabajos que han alcanzado el éxito en distintos apartados que desplegaremos durante el transcurso del mismo. Así, seleccionamos la labor realizada por Álvarez García, Vila Alonso, Fraiz Brea y Rama (2013) en la que se analiza la estructura de las relaciones entre los factores críticos de la calidad y los resultados de los mismos en el Sector de alojamiento turístico español, proponiendo un modelo basado en la teoría junto con las hipótesis a contrastar, y se valida con la técnica de modelos de ecuaciones estructurales.

El Informe elaborado por Claver Cortés, Pereira Moliner y Molina Azorín (2007) que analiza una serie de variables estratégicas claves que influyen directamente sobre el desempeño hotelero. Estas variables son: el tamaño, el tipo de gestión y la categoría de los hoteles. En este trabajo, empleando la teoría de los grupos estratégicos, se han agrupado los hoteles españoles de entre 3 a 5 estrellas en función de cada una de estas variables estratégicas con el objetivo de determinar si influyen significativamente sobre el desempeño hotelero y en qué sentido.

Así también, se toma como referencia la labor realizada por Ferrer y Gamboa (2004) que tiene como fundamento la indagación bibliográfica sobre gerencia hotelera, control de gestión y modelos para la construcción de indicadores, así como la búsqueda empírica para la identificación de las necesidades de información de las gerencias fundamentales de las empresas de alojamiento. Presentando una propuesta para el control de gestión, mediante un sistema de indicadores financieros y no financieros, de los hoteles de máxima categoría del Estado Zulia, los que son adaptables a entes similares.

Díaz Sagastegui (2014) nos ofrece un trabajo de investigación desarrollado en virtud del crecimiento de las empresas de servicios de hotelería, empresas que han ido intensificando el desarrollo de sus actividades gracias a los imponentes índices del turismo en Perú; pues no solo significa crecer en cantidad de servicio a brindar y

necesaria infraestructura sino también mostrar un crecimiento en calidad de servicio y adecuada administración o gestión del mismo.

La producción realizada para esta misma casa de estudios por Vega (2008) que persigue corregir un sistema de información y control informalizado. El mismo no permite enfocarse en planes de mediano y largo plazo, con el objetivo de revertir esta situación, la labor propone herramientas de control para mejorar los procesos internos y externos.

El presente trabajo intentará describir, analizar y recomendar herramientas de control de gestión que faciliten mejorar manejo del día a día de la empresa y faciliten el proceso decisional de la misma.

Habiéndose detectado errores por omisión o falla en el sistema de control de gestión, y ante la falta de un sistema formalizado de información, que implica un método muchas veces improvisado, se propone revertir esta situación mediante la utilización de herramientas de control de gestión que permitan mejorar el proceso decisional, pudiendo de esta manera anticiparse a los eventuales cambios o modificaciones que se produzcan tanto en el entorno como dentro de la organización.

## **2. Análisis de Situación**

Howard Johnson es una de las cadenas líderes de Hoteles a nivel internacional y, sin lugar a dudas, una de las más reconocidas. Así como mantiene las prestaciones de una cadena de carácter internacional, permite que los franquiciados impriman el toque personal en cada una de sus empresas. Es decir, en cada lugar se puede observar el toque distintivo de localidad. Ubicándose en el rango de precios medios, esta cadena intenta equilibrar el mercado turístico con el empresarial. Todos los hoteles cuentan con centros de convenciones, restaurantes equipados para la recepción de delegaciones y un servicio adaptado a todas las necesidades.

La idea con la que se gestó este proyecto fue construir un Condo hotel, la cual hace referencia a una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Los accionistas del hotel poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena.

### *Misión*

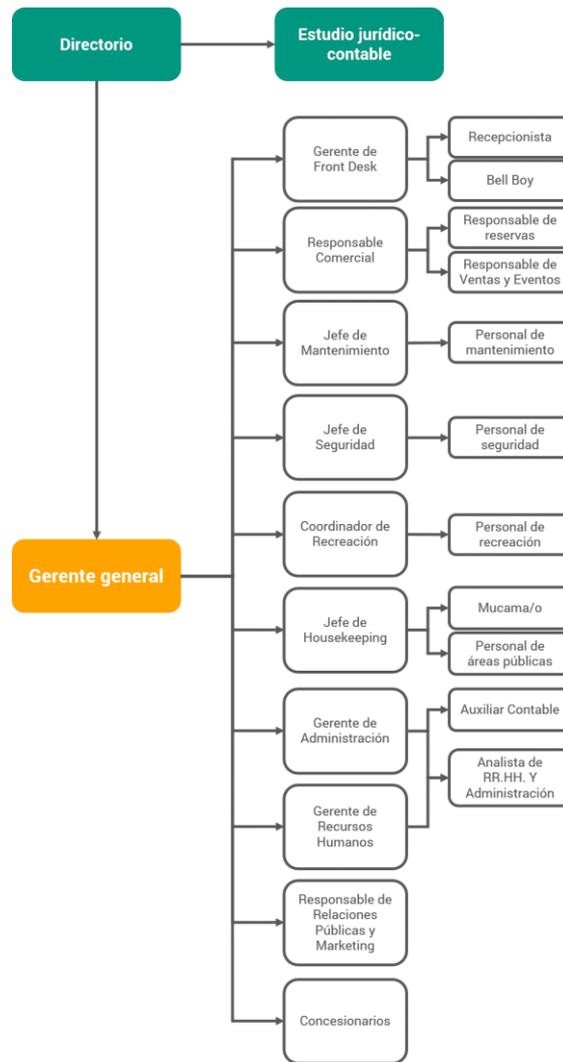
Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea. Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa. (Howard Johnson, 2018, p. 9).

### *Valores*

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.
- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.
- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.
- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa. (Howard Johnson, 2018, p. 9).

### *Organigrama*

La empresa cuenta con un extenso Organigrama, que distribuye las tareas de manera horizontal, exhibiendo en el Gerente General un Administrador del Control funcional de la misma y relevando funciones en cada uno de los Jefes por Sector. Cuenta con una descripción exhaustiva de cada uno de estos puestos. A su vez cada miembro del personal cuenta con un manual de inducción en el que se detallan las características del hotel, las normas, las especificaciones del organigrama.



Fuente: Elaboración Propia

El directorio está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones, aquella que tuvo el sueño de construir un Howard Johnson en Villa Carlos Paz y los inversionistas. Son ellos los que dirigen la empresa y tienen como objetivo principal plantear las pautas fundamentales de crecimiento. Es por esto que, desde la Gerencia, se delinear las estrategias y objetivos que guiarán a la empresa. Como estrategia corporativa se plantea consolidarse en el mercado local como un establecimiento con fuerte foco en el turismo familiar.

El Área de Administración se encarga de trabajar en la cadena de valor del hotel para otorgar el máximo beneficio a la empresa y cada uno de los servicios que se trabajan en ella. Está a cargo del Jefe de Administración cuyo objetivo es Ejecutar, coordinar y controlar los procedimientos administrativos y contables de la

empresa, velando por la correcta y transparente gestión financiera y económica de la entidad.

### *Servicios Especiales*

El Restaurante está concesionado; sin embargo, el directorio mantiene la auditoría de todos los procesos para asegurarse de que se cumplan con los estándares de calidad propuestos en una cadena de esta envergadura.

Uno de los principales *amenities* del hotel es el *Spa*. Dicho espacio cuenta con su propia administración y, al igual que el restaurante, con su propia declaración de visión, misión y valores. Su objetivo principal es la satisfacción de sus clientes proporcionándoles asesoramiento y tratamientos personalizados de acuerdo a sus necesidades, con atención y servicios de excelente calidad, en un ambiente de calidez que se induce a las personas a alcanzar un estado de relajación que genere recuperar la vitalidad y la salud.

### *Hotel Sustentable*

El hotel Howard Johnson presenta un código de conducta vinculado con la gestión sustentable, y se encuentra inscripto en el programa Hoteles más Verdes es un programa realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). Cuenta con la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), el cual cuenta con el reconocimiento y auspicio del Ministerio de Turismo de la Nación (Hoteles más Verdes, s.f.).

### *Relaciones Públicas y Marketing*

El responsable de Marketing y Relaciones Públicas es el responsable de la planificación, dirección y gestión de la comunicación entre el hotel y sus diferentes públicos. Define y ejecuta los planes de promoción y publicidad. Si bien el hotel no tiene divididas sus actividades por unidades de negocios, se podrían definir tres servicios específicos que requieren de acciones de marketing, publicidad, administración y gestión muy diferentes entre sí: Eventos, Alojamiento y Gastronomía.

El hotel tiene identificados tres públicos objetivos y grupos de interés, los cuales atiende de diferentes maneras siguiendo las necesidades de cada uno de ellos. A priori, se pueden identificar tres grandes grupos:

- Turismo individual.
- Turismo corporativo.
- Turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

Desde sus inicios la empresa decidió posicionarse como una alternativa de alojamiento de calidad. La estrategia adoptada los dos primeros años fue posicionar al hotel como una alternativa de alojamiento superior en la ciudad. Es por esto que adoptó el lema: “Carlos Paz desde un Howard Johnson”.

### *Cadena de valor de Howard Johnson Villa Carlos Paz*

|                               |                          |   |                          |                                    |   |               |
|-------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|------------------------------------|---|---------------|
| <b>Actividades de soporte</b> | <b>Infraestructura</b>   | Hotel condo con inversores que son propietarios de parte de las instalaciones<br>Financiación a través de los accionistas de la empresa |                          |                                    |   | <b>Margen</b> |
|                               | <b>Recursos Humanos</b>  | Dotación de 43 colaboradores<br>Inducción de los colaboradores que recién ingresan. Capacitación de gestión                             |                          |                                    |   |               |
|                               | <b>Tecnología</b>        | El hotel utiliza sistemas de gestión como Flexxus, Opera Y Arion  |                          |                                    |   |               |
|                               | <b>Compras</b>           | Compras de insumos para el hotel (limpieza, librería, maquinaria, etc.), elementos de seguridad para el personal                        |                          |                                    |   |               |
|                               | <b>Logística interna</b> | <b>Operaciones</b>  | <b>Logística externa</b> | <b>Marketing y Ventas</b>          | <b>Servicios postventa</b>                |               |
|                               | Servicio de ckeek in     | Servicio a las habitaciones   | Checkout                 | Promociones                        | Encuesta de satisfacción                  |               |
|                               | Ingreso de huéspedes     | Organización de eventos   |                          | Investigaciones de mercado         | Seguimiento de ventas y compras repetidas |               |
|                               |                          | Mantenimiento general   |                          | Ventas directas                    | Resolución de quejas                      |               |
|                               |                          |   |                          | Sponsoreos                         |   |               |
|                               |                          |   |                          | Organización de eventos solidarios |   |               |
|                               |                          |   |                          | Convenios                          |   |               |
| <b>Actividades primarias</b>  |                          |   |                          |                                    |   |               |

Fuente: Elaboración Propia

### *Competidores*

El hotel Howard Johnson identifica como competidores a los siguientes hoteles:

- El hotel Amérián Carlos Paz mantiene la estética de la cadena, es decir, no posee una imagen institucional propia.

- El hotel Portal del Lago es uno de los de mayor trayectoria en Villa Carlos Paz, siempre fue recomendado como el hotel de categoría de la villa veraniega.
- Eleton Resort está ubicado en el acceso a la ciudad, a dos cuadras del acceso principal de este centro turístico, sobre la ladera de la montaña.
- Pinares Panorama Suites and Spa es uno de los hoteles que compiten en nivel, calidad de servicio y prestaciones con el hotel Howard Johnson. Cuenta con diferentes habitaciones, las cuales se promocionan destacando características como amplitud, confort y exclusividad, entre otras.
- Pinares del Cerro parte de la cadena cuenta con piscinas (exteriores e interiores climatizadas). En un marco natural de 55 mil metros cuadrados, cuenta con sectores al aire libre, plazoletas, miradores y un denominado Cerro del Ensueño para disfrutarlos durante cualquier temporada del año.

#### *Breve descripción de la problemática*

El control según Rosenbert (1997, p. 27) es un proceso administrativo de evaluación y corrección de desviaciones, este proceso permite que las actividades de una organización queden ajustadas a un plan preconcebido de acción y el plan se ajusta a las actividades de la organización.

El desarrollo del presente trabajo tiene como fundamento, indagar sobre la calidad de la administración y funcionamiento de las fases o elementos del proceso de Control Interno ejecutado por la Empresa con miras a generar una propuesta de mejora para dicha área.

Como diagnóstico preliminar acerca de la empresa y en particular, en lo referido a su sistema de Información y control de gestión se destacan entre otros, los siguientes ítems a considerar:

- La empresa no posee un sistema que ponga a disposición de la gerencia información accesible y oportuna a la hora de tomar decisiones.

- Es llamativa la ausencia de herramientas de control de gestión cuya consecuencia hace que el resultado del proceso decisional, llegue tarde o se transforme en inoportuno, inapropiado o poco eficaz.
- Esta ausencia de un buen sistema de control, hace que muchas veces ante cambios en el mercado, se reaccione tarde.
- Existe falta de complementación entre lo enunciado en la Misión y la Visión contrastado esto con lo que fácticamente se realiza.
- No cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias.
- Fallas en el sistema Contable. Tampoco cuenta con un sistema de costeo
- No se realiza una registración diaria ni automática conforme se van realizando las operaciones
- Sin análisis de factibilidad o solvencia de clientes propiamente dicho, ni investigación de antecedentes
- Se detectaron problemas generales en las gestiones de ventas/compras.

#### *Análisis PESTEL*

El análisis PEST (Análisis de factores *Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos*) describe el marco de los factores macro ambientales de una compañía, utilizado en la exploración de factores como un componente de la gestión estratégica (Parrada Torralba, 2017). Algunos analistas agregan el factor legal y reordenan el acrónimo a SLEPT; si se agrega el factor ecológico se expande a PESTEL o PESTLE.

En materia económica y política, como señalan los analistas Zack y Mira (2019) “La economía argentina completó el 2018 con una nueva recesión en año par (no electoral), dinámica que se viene repitiendo desde 2012”. Igualmente en el mismo Informe los investigadores señalan que en materia política en el año 2019 la situación estará signada por las elecciones presidenciales del 27 de octubre. Los dos principales candidatos son el actual presidente Mauricio Macri y la ex presidenta Cristina Fernández de Kirchner, ambos compartiendo una intención de voto algo mayor al 30%, pero también una imagen negativa en torno al 55%.

Asimismo, podemos agregar que según informe del Instituto Nacional de Censos y Estadísticas (Indec) el año 2018 finalizó con una inflación anual del 47,6%,

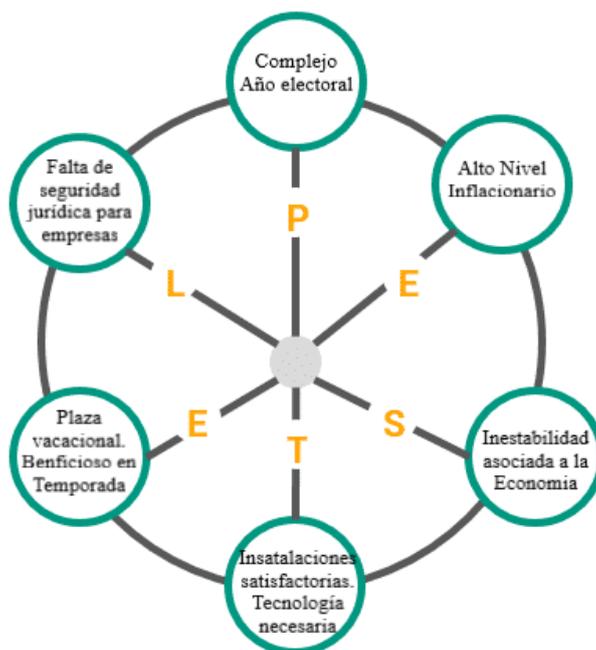
siendo el nivel más alto desde 1991, cuando la variación de precios fue del 84%, por la inercia acumulada de la hiperinflación de los años previos.

Así como la tasa de inflación creció durante el periodo 2018, también bajó el PIB en un 2,5%. Mientras que el desempleo y la pobreza continuaron creciendo (Guzmán, 2019). La tendencia de estancamiento es que cuatro de los últimos siete años han sufrido una caída del Producto Interno.

También, uno de los mayores riesgos que sufren los inversores en la Argentina es la falta de seguridad jurídica. Como señala Pelichotti (2018) “se entiende por tal a los cambios en las reglas de juego, en las normativas o en introducción de sorpresivos impuestos o supresión beneficios otorgados. De igual manera se interpreta a los cambios de leyes que alteran las reglas cada vez que se produce un cambio de gobierno”. Todas estas cuestiones violan la Constitución pero cuando los ciudadanos o empresas recurren a la Justicia, tienen tanta demora que cualquier resultado termina siendo perjudicial.

Según señala el Observatorio de estadísticas de la Municipalidad de Villa Carlos Paz la ciudad recibe en promedio un millón de turistas anualmente, de éstos el 53,3% utiliza como opción de hospedaje la Hotelería y este número se incrementó entre un 10 y un 12 por ciento en los últimos años. Por ello señalamos como un punto a favor en la elaboración de nuestro trabajo la plaza en la cual se encuentra ubicada nuestro Hotel.

Por último, en materia de instalaciones y tecnología como podemos observar en la página del Hotel Howard Johnson Carlos Paz este invita a vivir una experiencia única en la ciudad, combinando alojamiento, gastronomía, espacios al aire libre, Spa & health center, 5 piscinas (una de ellas cubierta y climatizada) y un equipo de profesionales a cargo de diferentes actividades de entretenimiento, dentro y fuera del predio del hotel. La propuesta incluye actividades para todas las edades, también se convierte en el lugar ideal para las empresas que buscan generar estrategias de team building, capacitaciones o cualquier actividad destinada a estimular el trabajo en equipo y aumentar la productividad.



Fuente: Elaboración propia

### *Análisis FODA*

Para Ponce Talancón (2006) el análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa. Este recurso produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

A través del análisis de la información propuesta en el presente trabajo podemos establecer los siguientes parámetros principales para nuestra organización:



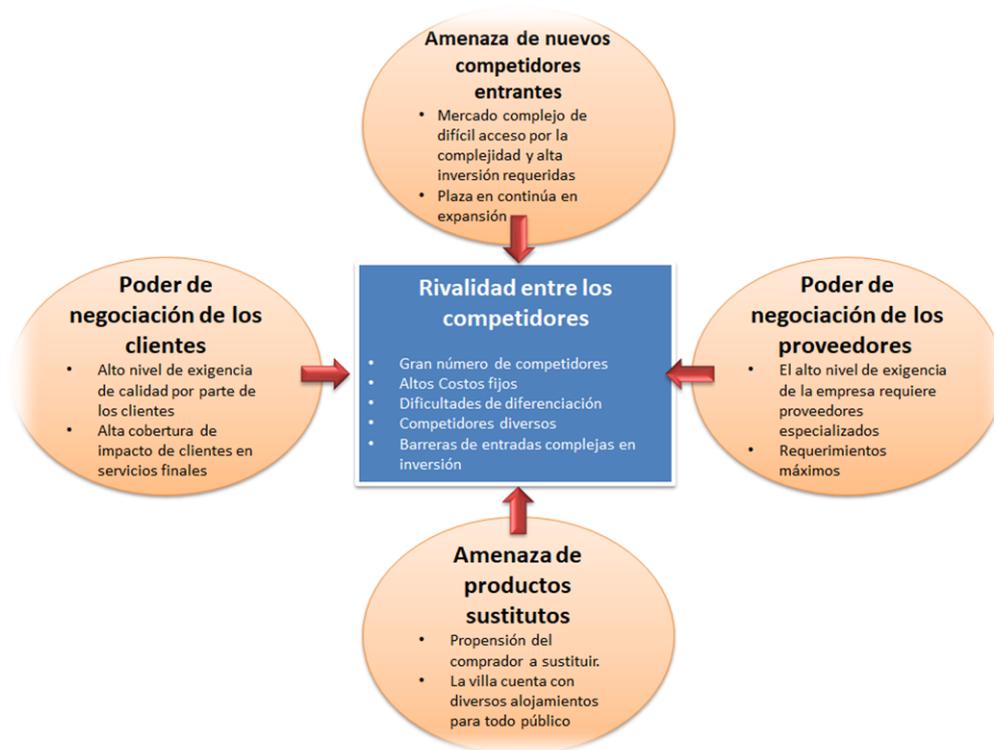
Fuente: Elaboración propia

### *Análisis Porter de las cinco fuerzas*

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.



Fuente: Elaboración propia

### 3. Marco Teórico

El marco teórico del presente trabajo se basa principalmente en las nociones de planificación, funciones administrativas y de gestión (Coulter y Robbins, 2018) y en el concepto de Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard (Kaplan y Norton, 2016) al que Ballvé (2000) define como “el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la empresa o sector” por ello podemos afirmar su implementación es fundamental para cualquier empresa moderna. En este sentido, se halla consenso en la literatura al señalar que el Balanced Scorecard está diseñado para enfocar a toda una organización en la implementación y mejora de su estrategia.

### *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*

Desarrollado y presentado por sus autores en el año 1992 como un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes evalúan el desempeño de una empresa, el CMI constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de una Compañía. Hoy por hoy el mercado demuestra que no basta con gestionar únicamente indicadores financieros, se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología del Balanced Scorecard nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a mediano y largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral se sustenta en las cuatro perspectivas de una organización: Finanzas, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje para gestionar la visión y la estrategia.



Fuente: Kaplan y Norton (2016)

### *Perspectiva Financiera*

Los objetivos financieros son necesarios e indiscutibles en cualquier actividad comercial, los indicadores financieros se basan en la contabilidad de la compañía mostrando el pasado de la misma una vez que se han realizado los cierres de balances es por esto que no es conveniente dirigir una compañía basados únicamente en los indicadores financieros.

### *Perspectiva del cliente*

Mide las relaciones con los clientes y sus expectativas sobre los negocios para alcanzar el desempeño financiero que la compañía desea, tomando en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, centrándose en procesos que para ellos son más importantes y que más los satisface.

### *Perspectiva de Procesos Internos*

Se refiere a los procesos de negocios internos, su adecuación para la obtención de la satisfacción del cliente y consecuentemente el logro de altos niveles de rendimiento financiero.

### *Perspectiva de Formación y Crecimiento*

Incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos siendo prioritario que los trabajadores mantengan un aprendizaje continuo.

### *Características*

La información que presenta el CMI enfatiza en la parte operativa de una organización, permitiendo alimentar a las secciones financieras quienes son el producto resultante de las demás secciones. La información se transmite rápidamente entre todos los niveles de responsabilidad. A su vez, los indicadores que presenta el CMI son los necesarios para la toma de decisiones y sobre todo en el menor número posible.

### *Principios de gestión decisivos*

- Transformar la visión, misión junto con los valores y políticas en resultados buscados por los accionistas y clientes, con procesos efectivos y recursos humanos motivados y preparados. Traduciendo la estrategia a términos operativos.
- Comunicar y Vincular (con recompensas) los objetivos e indicadores estratégicos.

- Planificar y Establecer objetivos estratégicos alineados con las iniciativas estratégicas. Estos objetivos e iniciativas deben generar valor para la organización el cual crea valor para el cliente externo y valor para el cliente interno.
- Promover el feedback y formación estratégica (Aprendizaje). Este principio con comunicación, recompensas y creando conciencia estratégica logra que todos en la organización trabajen en la estrategia. (Kaplan y Norton, 2016, p. 24)

Estos principios permiten la administración del desempeño que posiciona a la estrategia en el centro del proceso. Desde luego que el equipo directivo debe incentivar el cambio organizacional con liderazgo, creando un clima laboral adecuado, cambiando la cultura organizacional y asumiendo responsabilidades para que esto se desarrolle dentro de un ambiente de mejoramiento y administración de la estrategia continua.

Por lo expresado, consideramos que el Cuadro de Mando Integral es el concepto ideal a verter en nuestra empresa con el objetivo de mejorar nuestros indicadores, pero para que este se efectivo debe estar vinculado a la estrategia y por ende estar vinculado al proceso de administración y además contar con el apoyo y soporte de los ejecutivos y la alta dirección.

#### **4. Diagnóstico y Discusión**

Al realizar un análisis sobre la organización nos encontramos con problemas de control básicos que se ven agravados por informalidades y omisiones que tienden a derivar en problemas más graves.

Los mismos se ven solventados en la falta de controles y en una administración dispersada, esto encuentra el agravante en la falta de utilización de sistemas informáticos que puedan entregar información confiable y de manera inmediata a quienes deben tomar las decisiones.

Como hemos podido observar en los análisis realizados sobre la coyuntura nacional en Punto 3 Gráfico PESTEL la incertidumbre económica basada en la caída de la actividad en el segundo trimestre de 2018 -que presentó una baja de -0,7% sin

estacionalidad respecto del período anterior y confirmó la recesión en un sentido técnico- produce efectos recesivos en todas las materias del mercado y por tanto la actividad Hotelera no es ajena a la misma.

Asimismo, el alto nivel inflacionario produce un fuerte impacto en la capacidad de establecer tanto costos como precios estimados en el periodo interanual para una actividad que tiende a ser dominada por la capacidad temporal y por tanto debe poder prever ambos aspectos.

En análisis FODA y Porter hemos observado como la influencia de los proveedores y competencia establecen un fuerte incentivo y determinan los manejos financieros de nuestra organización, los que, por tanto, influyen de manera directa en la conformación de nuestro objetivo de determinación.

A través de la información recabada en distintos aspectos de nuestra organización podemos indicar que la misma no cuenta con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias, por tanto dicha omisión provoca el desfase de los suministros necesarios para el cumplimiento efectivo del servicio.

El no contar con un software contable específico, trae aparejado a su vez distorsiones en los sistemas de costeo y de registración diaria, conforme se van realizando las operaciones.

A su vez, se ha detectado la falta de capacidad de custodia monetaria al no contar con un sistema de almacenamiento.

El sector compras basa su capacidad operativa de manera acotada, el control cruzado de los productos se encuentra en un plano totalmente poco profesional para una organización de esta envergadura y no existe un sistema de gestión de ventas.

### *Conclusión Diagnostica*

El objetivo del presente trabajo será fundamentalmente, utilizando los conceptos y teorizaciones existentes, el perfeccionar la tarea esencialmente técnica de evaluación y control de gestión de nuestra organización. En la búsqueda de conclusiones, orientarnos hacia la formulación de ideas y proposiciones de orden

general, interesando tanto el ámbito de cuantificable que, como se sabe, ofrece mayores posibilidades para la contrastación empírica, como el ámbito de lo cualitativo, más asociado al campo de lo inferencial.

A fin de lograrlo basaremos nuestro trabajo de Reportes de Control de gestión en cinco pilares fundamentales: Gerencia de Mercadeo y Ventas, Control de Hospedaje y Clientes, Control de gestión Presupuestaria, Organización Contable y Control Global Gerencial.

## **5. Plan de Implementación**

### *1. Objetivo General*

Proponer un plan de acciones para mejorar los Sistemas de Control de gestión interna del Hotel Howard Johnson, Villa Carlos Paz, el que permita establecer procesos para mejorar los indicadores de calidad, capacidad y rentabilidad de nuestra empresa para el año 2020.

### *2. Objetivos Específicos*

- Organizar el Cuadro de Mando Integral para control de gestión a largo plazo de nuestra empresa.
- Determinar el Plan Estratégico del Hotel Howard Johnson Carlos Paz para el próximo año.
- Estipular Indicadores Claves del Desempeño para cada una de las perspectivas de nuestro CMI y cada una de las áreas del Hotel Howard Johnson Carlos Paz.

### *3. Alcance y limitaciones*

#### *3.1 Alcance*

3.1.1. De Contenido: se aborda un tema en materia de gestión empresarial herramienta que puede ser utilizada para cualquier compañía, pero que adaptamos al objetivo de nuestra empresa.



elaboración de la investigación fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

Debido a la dimensión del trabajo se ha decidido enfocarse en solo cinco áreas que consideramos fundamentales para el tipo de empresa Hotelera como ser ventas, hospedajes, áreas de presupuesto, contables y gerenciales. Pero esto también trae aparejado el alejarnos de los recursos más blandos de la empresa, los que podrían ser material de una nueva tesina de trabajo.

#### *4. Recursos*

Con el objetivo de llevar a cabo la implementación de nuestro plan de acciones para mejorar los Sistemas de Control de gestión de nuestra empresa debemos tener en cuenta la estructura nuestra organización, su cultura y los medios con los que contamos, para que el sistema de control de gestión sea eficaz todo el equipo debe participar del mismo.

Cada área participará en su diseño e implementación resolviendo las cuestiones que surjan, como pueden ser la revisión de la estructura de la organización y la asignación de responsabilidades y tareas, el calendario a seguir y la concreción de los responsables de su implementación para llevarlo a cabo. Para ello debemos asignar a cada sector el acceso al sistema e identificar a un personal para la carga de datos.

Con todo esto, debemos concretar los elementos con los que se trabaja para la implementación y la evaluación del sistema de control de gestión, como son el propio programa de gestión, los sistemas contables, financieros y de costes que se adopten.

#### *5. Acciones*

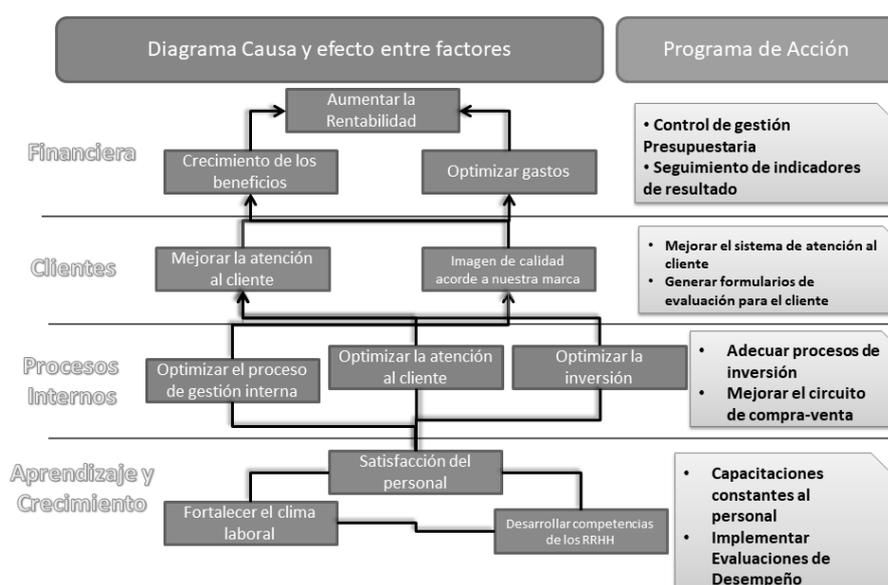
Basaremos nuestro trabajo en cinco pilares fundamentales: Gerencia de Mercadeo y Ventas, Control de Hospedaje y Clientes, Control de gestión Presupuestaria, Organización Contable y Control Global Gerencial.

##### *5.1 Plan Estratégico*

Para ello en primer lugar realizaremos el Plan Estratégico a instrumentar en el próximo año calendario en nuestra Empresa, delimitando las acciones para cada sector

según su preponderancia en la función y estableciendo los objetivos a conseguir por cada una de las mismas.

Según el análisis realizado de cada una de las áreas de la empresa, fue posible establecer que existen puntos que repercuten negativamente en la eficiencia de la misma. Es por ello que, se propondrán diferentes soluciones y métodos, en general con el fin de que los mismos sean tenidos en cuenta por todo el hotel, para ser aplicados en cada una de sus áreas dependiendo del funcionamiento y la conformación de cada una de ellas, así definiríamos nuestro Plan estratégico de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Gerencia de Mercadeo y Ventas

Es el sector encargado de ofrecer los diferentes servicios prestados por el establecimiento hotelero para lo cual, entre otros aspectos, crea paquetes o tarifas especiales para efectos promocionales y organiza un directorio de clientes actuales y potenciales a fin de enviarles información relativa a los servicios. Para propiciar la venta de habitaciones, el personal de la Gerencia debe ser organizado según De la Torre (1995, p. 88) en función de: promover la venta de los servicios de alojamiento, eventos y banquetes, y alimentos y bebidas del hotel, mediante visitas sistemáticas a los clientes potenciales y personal clave de las empresas; identificar nuevos mercados potenciales; investigar convenciones captadas por la competencia, con el fin de ofrecer en un futuro sus servicios para próximos eventos; coordinar esfuerzos para recuperar clientes

perdidos; participar en eventos de carácter empresarial, gubernamental o industrial, que permitan la captación de negocios para el hotel; y representar al hotel ante cualquier situación, lugar y momento.

### *5.3 Control de Hospedaje y Clientes*

El hospedaje es el servicio más productivo para un hotel y la calidad del mismo depende de la Gestión de control de Hospedaje. Es por ello que su misión es asistir al huésped en todo momento, desde su llegada hasta su salida, porque el cliente busca servicio y confort reflejado en una buena relación precio-valor. Entre los clientes internos se identifican además todas las áreas del hotel, como parte de lo que daremos en llamar “círculo de servicio al huésped”: del personal, indistintamente del área a la cual pertenece, depende la satisfacción de las necesidades y expectativas de los huéspedes. Todo está en función de una comunicación rápida y efectiva, que permita el flujo de información entre todos los clientes internos. Se incluye bajo la responsabilidad de la Gestión de control de Hospedaje la reservación y recepción del cliente, el mantenimiento y limpieza de las habitaciones, manejo de las quejas, y emisión y cancelación de facturas.

### *5.4 Control de gestión Presupuestaria*

La finalidad de los presupuestos es determinar de forma racional, la forma más adecuada de asignar y utilizar los recursos económicos, determinando en forma anticipada el origen y el destino de los recursos de la empresa. El presupuesto debe ser lo suficientemente flexible para admitir variaciones en las condiciones de operación, generación de recursos, y asignación de gastos, sobre todo porque en la mayoría de casos se trabaja en base a costos e ingresos estimados.

El control presupuestario es una de las funciones que consiste en un proceso de monitorear qué es lo que se viene realizando, comparando los gastos efectuados con los montos presupuestados (planificados) en un lapso de tiempo determinado.

Esta tarea abarca a todos los sectores de nuestra empresa, si bien definiremos en la figura del Gerente General el encargado de establecer, coordinar y controlar de manera mancomunada con el Directorio y los analistas contables el presupuesto establecido, será responsabilidad de cada sector entregar a éste los estimados mensuales de necesidades.

### *5.5 Organización Contable*

Las organizaciones deberían contar con un sistema de información contable integral, configurado por una contabilidad Financiera y una contabilidad de costos, que nutriera a sus sistemas de control de gestión y permitiera a sus usuarios internos beneficiarse de información oportuna, pertinente y comparable a fin de que éstos pudieran traducir las estrategias en resultados empresariales. En la actualidad, existe la visión compartida de que la contabilidad costos y de gestión son un sistema de información capaz de proveer información relevante para la gestión empresarial. Por consiguiente, independientemente del tipo de organización que se trate, los directivos se benefician si la contabilidad de costos y de gestión les proporciona información que les ayude a planificar y controlar las operaciones de la organización. En esta generalización se destacan tres aspectos: la contabilidad de costos como sistema de información, los sistemas de control de gestión como mecanismos de vinculación y conducción de las actividades de la organización y la rentabilidad empresarial como una medida del desempeño organizacional.

Para la consecución de los objetivos marcados consideramos de vital importancia el elaborar un Sistema de Costos y Circuito de Compras que permita organizar esa área de nuestra organización, visto que la mayoría de los problemas derivados de las adquisiciones que realiza la entidad se encuentran producto de la falta de un sistema de adquisiciones, el que proponemos se base en la solicitud de al menos tres presupuestos para las compras de coste medio y en llamado a licitaciones para las de mayor valuación. Así también, consideramos necesario el aumentar la base de proveedores con el fin de obtener mejor cotizaciones y facilidades de pago.

Por otra parte se hace necesario el instaurar un sistema de control interno para gastos definiendo el proceso de cierre mensual y reporte financiero mensual, con el objetivo de mantener el equilibrio de las cuentas de nuestra empresa, el mismo tendrá un régimen mensual y anual el que establezca comparativas y pueda determinar desviaciones y constatar problemas acaecidos en los ingresos y egresos de la entidad mediante el entrecruzamiento de información, en este caso consideramos de vital importancia la creación del Departamento de Auditoría Interna de la empresa, el que llevará a cabo los controles y supervisión de aspectos contables y administrativos de manera alterna y constante.

Con miras a este objetivo consideramos necesario instaurar y definir el uso de un sistema informático para la contabilidad, el mismo pueda informar de manera

inmediata los movimientos de las cuentas de la empresa brindando de manera oportuna y confiable información a la Gerencia para la toma de decisiones.

### *5.6 Control Global Gerencial*

En este último apartado dejamos a quien tiene a cargo la administración, coordinación y control de todas las operaciones del establecimiento hotelero, al tiempo que define políticas y supervisa el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. Para ello trabaja de manera conjunta con cada una de las áreas en lo relativo a aspectos claves como lo son la publicidad y promoción de eventos y paquetes, la representación del hotel ante la comunidad, la atención al cliente en cuanto al alojamiento y al servicio de alimentos y bebidas, el manejo y adiestramiento del personal, la supervisión del mantenimiento y seguridad de las instalaciones, el suministro de servicios y el control de los recursos disponibles.

El control de gestión a través de indicadores es fundamental, ya que estos índices proporcionan una base real para la toma de decisiones, sobre los cuales es necesario identificar causas y consecuencias de su comportamiento. Para ello nos enfocaremos en cinco áreas claves, que al mismo tiempo son los cinco clientes a quienes debe servir: huéspedes, empleados, accionistas, proveedores - acreedores y comunidad. Esta misión debe ser compartida por todos los niveles gerenciales y traducida en objetivos vinculados a cada una de las cinco áreas claves. Para ello se establecerán diariamente reuniones de operaciones con cada jefe de unidades organizativas del Hotel dirigidas a evaluar la situación del hotel y, al mismo tiempo, a tomar las previsiones necesarias. Cada Unidad deberá presentar el cuadro de gestión de su sector a cargo, brindando información detallada de acciones consecuentes. En estas reuniones se deberá elaborar un presupuesto para dos semanas con base en las reservas de habitaciones, eventos programados y trabajos a realizar.

## 5.7 Cuadro de Mando Integral

| PERSPECTIVA CMI                                     | OBJETIVOS   | ACCIONES PARA LOGRAR OBJETIVOS   | INDICADORES  | MEDICIÓN   | A QUIEN VA DIRIGIDO       | TIEMPO ESTABLECIDO PARA EL OBJETIVO | ÁREA RESPONSABLE                               |
|---|---|--|--|--|---------------------------|-------------------------------------|--|
| Financiera  | Incrementar el volumen de fondos administrados  | Preparar informes de ejecución del presupuesto, por áreas y acumulados                     | Porcentaje de incremento en el volumen administrado por los fondos                       | Incrementar un 60% el volumen de fondos administrados  | Accionistas de la Empresa | Anual                               | Gerente General y Gerente de Administración    |
|   | Maximizar la rentabilidad de nuestra empresa  | Analizar y explicar las razones de las desviaciones  | Índice de rentabilidad   | Aumentar en un 27% en el cuatrimestre                  |                           | 4 meses                             | Gerente General y Gerente de Administración    |
|   | Optimización de Gastos  | Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario                    | Índice de productividad  | Disminuir los costos en un 3%                          |                           | Mensual                             | Gerente General y Gerente de Administración    |
| Clientes  | Mejorar la Atención al Cliente<br>Ofrecer servicios y productos de alto valor agregado<br>Incrementar el reconocimiento acorde a la imagen de nuestra marca | Crear paquetes o tarifas especiales para efectos promocionales                             | Porcentaje de Clientes en temporada baja   | Aumentar un 10% el porcentaje de clientes              | Publico objetivo          | Temporada baja                      | Responsable Comercial                          |
|   |   | Organizar directorio de clientes actuales y potenciales                                    | Flujo de información relativa a servicios, mediante sistemas de mailing o redes sociales | Aumentar un 20%  |                           | Anual                               |  |
|   |   | Coordinar esfuerzos para recuperar clientes perdidos                                       | Recuperación de Clientes Perdidos  | Lograr reestablecer en un 15%                          |                           | Anual                               |  |
|   |   | Controlar y Monitorear el estado de las reservas de manera continua                        | Reservas caídas  | Disminuir el número de errores por reservas caídas 85% |                           | Anual                               | Responsable de Reservas                        |
|   |   | Promover la venta de los servicios de alojamiento, eventos y banquetes                     | Eventos realizados en el Hotel   | Aumentar un 20% el número de eventos realizados        |                           | Anual                               | Responsable de Ventas y Eventos                |
|   |   | Realizar visitas sistemáticas a los clientes potenciales y personal clave de las empresas  | Nivel de Satisfacción de Clientes  | Porcentaje de satisfacción del cliente sobre el 85%    |                           | Mensual                             | Responsable de Relaciones Públicas y Marketing |
|   |   | Identificar nuevos mercados potenciales  | Mercado  | Conseguir al menos un nuevo tipo de mercado            |                           | Anual                               |  |
|   |   | Participar en distintos eventos que permitan la captación de negocios para el hotel        | Cantidad de alianzas comerciales   | Alcanzar al menos diez nuevas alianzas comerciales     |                           | Anual                               |  |
| Investigar convenciones captadas por la competencia | Cantidad de Convecciones  | Recabar información y concretar la incorporación de al menos un 20% de nuevas convenciones | Anual  | Concesionarios   |                           |                                     |  |

Fuente: Elaboración propia

| PERSPECTIVA CMI           | OBJETIVOS                               | ACCIONES PARA LOGRAR OBJETIVOS  | INDICADORES   | MEDICIÓN  | A QUIEN VA DIRIGIDO | TIEMPO ESTABLECIDO PARA EL OBJETIVO | ÁREA RESPONSABLE          |
|---------------------------|---|---|---|---|---------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| Procesos Internos         | Optimizar el proceso de gestión interna | Reorganizar los procesos operativos con el objetivo de hacerlos apropiados y oportunos    | Eficiencia de los Procesos  | Incrementar en un 20% la capacidad de procesos y tiempos de la organización | Cliente interno     | Cuatrimestre                        | Gerente General           |
|                           | Optimizar la atención al cliente        | Mejorar el proceso de ventas y post ventas de nuestra organización                        | Ingreso por habitaciones disponibles (ingresos por habitaciones/número de habitaciones disponibles) | Aumentar ocupación en un 15%  | Cliente externo     | Mensual                             | Gerente General           |
|                           | Optimizar la inversión                  | Adecuar procesos de inversión   | Utilización de los Fondos disponibles   | Aumentar la rentabilidad en un 12%  | Inversionistas      | Mensual                             | Gerente General           |
| Aprendizaje y Crecimiento | Satisfacción del personal               | Índice de satisfacción del personal de acuerdo a la encuesta de clima organizacional      | Encuesta de Clima Laboral   | Al menos en un 90%  | Cliente interno     | Anual                               | Gerente General           |
|                           | Fortalecer el clima laboral             | Proporcionar al personal las condiciones necesarias para un excelente ambiente de trabajo | Encuesta de Clima Laboral   | Al menos en un 90%  |                     | Anual                               | Gerente General           |
|                           | Desarrollar competencias de los RRHH    | Horas y efectividad de capacitaciones   | Evaluación de Desempeño   | Al menos en un 90%  |                     | Anual                               | Cada Sector de la entidad |

Fuente: Elaboración propia

### 5.8 Tablero de Control

| PERSPECTIVA FINANCIERA  |   |              |                  |     |     |                    |
|---|---|--------------|------------------|-----|-----|--------------------|
| OBJETIVO  | INDICADOR   | Valor Actual | Rangos de Alerta |     |     | Ponderación Actual |
| Incrementar el volumen de fondos administrados  | Pocentaje de incremento en el volumen administrado por los fondos                                   | 60%          | 45% <I < 60%     | 45% | 55% |                    |
| OBJETIVO  | INDICADOR   | Valor Actual | Rangos de Alerta |     |     | Ponderación Actual |
| Maximizar la rentabilidad en el proceso de asesoría y venta   | Rentabilidad  | 27%          | 15% <I < 23%     | 15% | 23% |                    |
| Optimización de Gastos  | Índice de productividad   | 55%          | 30% <I < 50%     | 27% | 35% |                    |
| PERSPECTIVA CLIENTES  |   |              |                  |     |     |                    |
| OBJETIVOS   | INDICADOR   | Valor Actual | Rangos de Alerta |     |     | Ponderación Actual |
| Mejorar la Atención al Cliente<br>Ofrecer servicios y productos de alto valor agregado<br>Incrementar el reconocimiento acorde a la imagen de nuestra marca | Porcentaje de Clientes en temporada baja  | 10%          | 10% <I < 5%      | 5%  | 8%  |                    |
|   | Flujo de información relativa a servicios, mediante sistemas de mailing o redes sociales            | 20%          | 20% <I < 13%     | 13% | 17% |                    |
|   | Recuperación de Clientes Perdidos   | 15%          | 15% <I < 5%      | 5%  | 10% |                    |
|   | Disminuir Reservas caídas   | 85%          | 85% <I < 60%     | 60% | 70% |                    |
|   | Eventos realizados en el Hotel  | 20%          | 20% <I < 10%     | 10% | 20% |                    |
|   | Nivel de Satisfacción de Clientes   | 85%          | 85% <I < 70%     | 70% | 72% |                    |
|   | Nuevos Mercado  | 10%          | 10% <I < 5%      | 5%  | 5%  |                    |
|   | Cantidad de alianzas comerciales  | 10%          | 10% <I < 5%      | 5%  | 5%  |                    |
| Cantidad de Convecciones  | 20%   | 20% <I < 13% | 13%              | 13% |     |                    |
| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS   |   |              |                  |     |     |                    |
| OBJETIVO  | INDICADOR   | Valor Actual | Rangos de Alerta |     |     | Ponderación Actual |
| Optimizar el proceso de gestión interna   | Eficiencia de los Procesos  | 20%          | 20% <I < 10%     | 10% | 20% |                    |
| OBJETIVO  | INDICADOR   | Valor Actual | Rangos de Alerta |     |     | Ponderación Actual |
| Optimizar la atención al cliente  | Ingreso por habitaciones disponibles (ingresos por habitaciones/número de habitaciones disponibles) | 15%          | 15% <I < 5%      | 5%  | 15% |                    |
| OBJETIVO  | INDICADOR   | Valor Actual | Rangos de Alerta |     |     | Ponderación Actual |
| Optimizar la inversión  | Utilización de los Fondos disponibles   | 12%          | 12% <I < 6%      | 6%  | 8%  |                    |
| PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO  |   |              |                  |     |     |                    |
| OBJETIVO  | INDICADOR   | Valor Actual | Rangos de Alerta |     |     | Ponderación Actual |
| Satisfacción del personal   | Encuesta de Clima Laboral   | 90%          | 90 <I < 60       | 60% | 80% |                    |
| OBJETIVO  | INDICADOR   | Valor Actual | Rangos de Alerta |     |     | Ponderación Actual |
| Fortalecer el clima laboral   | Encuesta de Clima Laboral   | 90%          | 90 <I < 60       | 60% | 85% |                    |
| OBJETIVO  | INDICADOR   | Valor Actual | Rangos de Alerta |     |     | Ponderación Actual |
| Desarrollar competencias de los RRHH  | Evaluación de Desempeño   | 90%          | 90 <I < 60       | 60% | 83% |                    |

Fuente: Elaboración propia

## 6. Conclusiones

Podemos concluir que implementar un modelo de gestión de indicadores basado en el Balanced Scorecard permitirá a la empresa cumplir con las metas establecidas, controlar y evaluar cada uno de los indicadores, tomando las medidas necesarias (preventivas y correctivas) para el cumplimiento de los objetivos.

La metodología Balanced Scorecard aplica un enfoque sistémico que permite integrar en procesos el planeamiento para alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales. La misma exige el involucramiento de todos los niveles de la organización, esto permite que se definan objetivos realistas en función a la disponibilidad de recursos y alineadas a la estrategia del negocio.

Hemos podido observar a lo largo del presente trabajo que el modelo de gestión actual acarrea problemas con el procesamiento de información para el planeamiento de metas y su cumplimiento. Al Respecto señalamos haber podido identificar los procesos críticos a través del análisis FODA, y de esta manera plantear estrategias para poder superarlas.

Asimismo, podemos concluir que definir indicadores es fundamental para realizar el cambio y cumplimiento de metas desde un enfoque de mejora continua, permitiendo el monitoreo y seguimiento de los problemas suscitados en los niveles operativos. Otra característica importante es que el CMI apoyado en un soporte informático permite el almacenamiento de información de forma segura y consolidada a nivel Empresarial. El control y seguimiento de la gestión se desarrollará de forma mensual, cuatrimestral y anual a través de los planes operativos en el marco de la metodología del Balanced Scorecard, pudiéndose identificar el nivel de cumplimiento de cada objetivo programado de acuerdo al cumplimiento de sus indicadores.

El Balanced Scorecard es una metodología eficiente y eficaz para la administración de la estrategia de las empresas de saneamiento, utilizarla adecuadamente permite medir las operaciones realizadas por la organización y tomar las acciones necesarias para el logro de los objetivos a alcanzar.

Por último, ratificamos que la Tabla de mando integral permite visualizar en una única pantalla la situación actual de la organización mediante la presentación ordenada y agrupada de las perspectivas, objetivos, iniciativas, indicadores y metas definidas para la administración de la estrategia adoptada.

Se recomienda aplicar la metodología Balanced Scorecard, contando para ello con el apoyo de la Alta Dirección para su sostenibilidad y el compromiso permanente de todos los niveles jerárquicos de la empresa a fin de obtener un compromiso de largo plazo. Utilizar el Balanced Scorecard como metodología de solución de problemas a nivel general como en las diversas unidades orgánicas de la organización. Contar con un permanente soporte de personal especializado que permita la sostenibilidad, especialmente de la aplicación y la implementación de mejoras en el sistema. Hacer uso de una herramienta informática robusta que tenga soporte, para potenciar algunas opciones y convertirla en una herramienta de pronóstico y evaluación de escenarios.

Por último, analizar los indicadores que se utilicen inicialmente con cierta periodicidad para determinar si son los adecuados de tal manera que permitan tomar acciones correctivas y preventivas de forma eficaz y eficiente para los objetivos de la empresa. Complementar una vez que se haya utilizado y generado información histórica en la base de datos del sistema.

## Referencias

Álvarez García, J., Vila Alonso, M., Fraiz Brea, J.A. y Rama, M. (2013). Análisis de las relaciones de dependencia entre los factores críticos de la calidad y los resultados. *Sector de alojamiento turístico en España Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (2013), pp. 74-89. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312000354#!>

Ballvé, Alberto (2000) *“Tablero de control: Organizando información para crear valor”* (2da. ed.). Buenos Aires: Macchi

Burbano Ruiz, J. E. (2011). *“Presupuestos”*. México D.F.: McGraw-Hill.

Claver Cortés, E., Pereira Moliner, J., y Molina Azorín, J. F. (2007). Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles. *Cuadernos De Turismo*, (19). Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13861>

De la Torre, F. (1995). *“Administración hotelera. Primer Curso”*. México D.F.: Trillas

Díaz Sagastegui, E. (2014). *Propuesta de un sistema de control interno para el área de ventas y su incidencia en su gestión económica financiera de la Empresa Gran Hotel El Golf Trujillo* (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú. Recuperada de [http://www.dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/753/diaz\\_ericka.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/753/diaz_ericka.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Drucker, P. F. (1973). *“La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas”*. Buenos Aires: El Ateneo.

Fernandez Ziegler, R. (2014) *“Planificación y control de gestión”*. Buenos Aires: Atuel

Ferrer, M. y Gamboa C. (2004). *Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles* (Tesis de Grado). Universidad de Mérida, Mérida, Venezuela.

Recuperada de <https://www.redalyc.org/html/257/25700805/>

Guzmán, M. (26 de Marzo de 2019). El camino inestable de la economía argentina. *El Cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/columnistas/El-camino-inestable-de-la-economia-argentina-20190325-0069.html>

Howard Johnson. (2018). *Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019). Informe Técnico Vol. 3, n° 108 Índice de precios al consumidor. Recuperado de: [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_06\\_19A3FC1FDEEC.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_06_19A3FC1FDEEC.pdf)

Kaplan, R. y Norton D. (2016). *“El cuadro de mando integral: the balanced scorecard”* (3era ed. rev.). Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton D. (2007). *“Alignment”*. Barcelona: Gestión 2000.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *“Elementos de Administración”* (6ta. ed.). México D.F.: McGraw-Hill

Kotler, P. (2004). *“Marketing para Turismo”* (3ra. ed.). Madrid: Prentice Hall

Parrada Torralba, P. (2017). *“Análisis Pestel”*. Madrid: Independently published

Pelichotti, O. (24 de Septiembre de 2018). “Riesgos de la falta de seguridad jurídica”.

*Diario Los Andes*. Recuperado de:

<https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=riesgos-de-la-falta-de-seguridad-juridica>

Perez Carballo, J.F. (2013). “*Control de Gestion Empresarial: Textos y Casos*”.

México D.F.: Alfaomega.

Ponce Talancón, H. (2006) “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”

Contribuciones a la Economía. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/>

Porter, M (1979). The Structure within Industries and Companies’ Performance. *The Review of Economics and Statistics*. 61 (2), 214-27

Robbins y Coulter (2000). “*Administración*” (6ta ed.). Mexico D.F.: Mc. Graw Hill

Rosenberg, J. M. (1997). “*Diccionario de administración y finanzas*”. Barcelona: Océano.

Observatorio del Departamento de Estadísticas. (2016). Informe de Demanda Turística.

*Secretaria de Turismo de Villa Carlos Paz*. Recuperado de:

<https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/Estudio%20de%20Demanda%20Turistica%2016%20al%2029%20de%20Febrero%20de%202016.pdf>

Vega, S. (2008). “*Desarrollo de indicadores de gestión y tablero de control operativo para una empresa de publicidad de la ciudad de Córdoba*” (Tesis de Grado).

Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de

[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12678/libro\\_de\\_tesis\\_Santiago\\_Vega\\_distribucion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12678/libro_de_tesis_Santiago_Vega_distribucion.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Zack, G. y Mira, P. e Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires (2019). La recesión y la inflación recrudecen en el año electoral. *Red Econolatin*.

Recuperado

de:

[http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe\\_economia\\_argentina\\_mayo\\_2019.pdf](http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_mayo_2019.pdf)