

UNIVERSIDAD SIGLO 21

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



TRABAJO FINAL DE GRADO

“Propuesta de implementación de la herramienta estratégica Cuadro de Mando Integral (CMI) en la gestión del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz”

Jessica S. Del Gobbo

2019

RESUMEN

En el presente Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración, se plantea una propuesta de planificación estratégica basada en el diseño e implementación de la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral (CMI), para ser aplicada en el hotel Howard Johnson de la ciudad Villa Carlos Paz, ubicado en la provincia de Córdoba, Argentina.

La propuesta nace como respuesta a la necesidad de construir un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permita a la organización alcanzar sus objetivos, generar valor agregado en su plan de negocios, y mantener una posición competitiva dentro del mercado hotelero. El plazo de aplicación de la misma, es de un año calendario completo para el año 2020, y tiene como objetivo final obtener un incremento del 60% del margen de rentabilidad anual del hotel, a partir de la elaboración, medición y control de indicadores de gestión eficientes.

Palabras claves: Hotel; Planificación Estratégica; Cuadro de Mando Integral (CMI); Indicadores de Gestión; Rentabilidad.

ABSTRACT

In the present Final Degree Project of the Bachelor's Degree in Administration, a strategic planning proposal is proposed based on the design and implementation of the Balanced Scorecard (BSC) management tool, to be applied at the Howard Johnson hotel in the city of Villa Carlos Paz, located in the province of Córdoba, Argentina.

The proposal was born in response to the need to build an effective and efficient management model, which allows the organization to achieve its objectives, generate added value in its business plan, and maintain a competitive position in the hotel market. The term of application of the same, is of a complete calendar year for the year 2020, and has as its ultimate goal to obtain an increase of 60% of the annual profit margin of the hotel, from the elaboration, measurement and control of management indicators efficient.

Key Words: Hotel; Strategic Planning; Balanced Scorecard (BSC); Management Indicators; Profit Margin.

INDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE SITUACIÓN	7
2.1 Análisis Organizacional Externo	7
2.1.1 Análisis PESTAL	7
2.2 Análisis Organizacional Interno	12
2.2.1 Análisis FODA.....	12
2.2.2 Matriz Evaluativa de los Factores Internos (EFI)	15
CAPÍTULO III: MARCO TEORICO	16
3.1 Estrategia	16
3.2 Planificación Estratégica.....	16
3.3 Cuadro de Mando Integral	16
3.4 Objetivos SMART	17
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	19
4.1 Diagnóstico y discusión	19
CAPÍTULO V: PROPUESTA	21
5.1 Objetivos.....	21
5.2 Alcance y limitaciones	21
5.3 Recursos	22
5.4 Acciones específicas.....	24
5.5 Diagrama de Gantt.....	26
5.6 Propuesta	27
5.7 Evaluación del impacto de la propuesta.....	28
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	29
BIBLIOGRAFÍA	31
Libros de texto	31
Sitios <i>Web</i>	31
ANEXOS	33
Anexo I – Organigrama Howard Johnson Villa Carlos Paz.....	33
Anexo II – Estado de Situación Patrimonial	34
Anexo III – Estado de Resultados	35
Anexo IV – Cálculos Análisis Financiero	36
Anexo V - Tablero de Control.....	37
Anexo VI – Cálculos Presupuesto y ROI.....	35
Anexo VII – Encuesta Clima Organizacional para empleados.	35

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PESTAL	11
Tabla 2. Análisis FODA	14
Tabla 3. Matriz EFI	15
Tabla 4. Objetivos SMART	18
Tabla 5. Metodología: Ficha técnica.	22
Tabla 6. Presupuesto	24
Tabla 7. Acciones específicas por objetivo	25
Tabla 8. Diagrama de Gantt.....	26
Tabla 9. Mapa Estratégico	27

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La industria hotelera actual refleja la evolución social y cultural de las últimas dos décadas, donde los usuarios han creado un nuevo perfil, con mayores exigencias en relación a las experiencias que desea vivenciar durante su estadía, impulsando así, la creación de hoteles enfocados en ofrecer diferentes prestaciones, adicionales al servicio de hospedaje.

Otros factores que han marcado fuertemente la operatoria de las empresas de hotelería son la globalización y la innovación, de la mano de las tecnologías de comunicación y de información. Es por ello que, para el diseño de una organización eficiente, los administradores de hoteles deben estar a la vanguardia de las nuevas tendencias, y analizar las fuerzas del contexto que afectan su actividad.

Una compañía que ha entendido la influencia de dichos factores y ha sabido adecuarse a las nuevas exigencias del contexto, manteniendo una posición competitiva en el mercado, es la cadena hotelera internacional Howard Johnson (HJ). La marca, oriunda de Estados Unidos, cuenta con más de 70 años de trayectoria y alrededor de 800 hoteles en el mundo, afiliados bajo el sistema de franquicia. A 23 años de su llegada a Argentina, se ha convertido en la cadena hotelera con mayor cantidad de hoteles en el país.

En el presente Trabajo Final de Grado, se propone implementar la herramienta estratégica Cuadro de Mando Integral (CMI) en la gestión del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, a fin de contribuir en la estrategia de crecimiento de la compañía.

La selección de dicha herramienta se funda en sus múltiples beneficios en relación a su costo. Mediante su aplicación, a través de la incorporación, medición y análisis de indicadores de gestión en áreas claves, se podrá vincular de manera sistemática la estrategia corporativa con la ejecución operativa, facilitando el control de la evolución de la compañía desde diferentes perspectivas esenciales, que permitirán prever consecuencias futuras, y actuar para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones.

Existen antecedentes de su implementación que exponen óptimos resultados e inspiran a su aplicación en organizaciones de diferentes rubros. Uno de ellos es un estudio turístico de la Secretaría General de Turismo de la ciudad de Sevilla (España), donde se destaca la necesidad de contar con información útil y oportuna en la planificación estratégica para el sector hotelero, y como respuesta a este requerimiento, se desarrolla una propuesta basada en la incorporación de un CMI como instrumento estratégico en los procesos de planificación y de control (Escobar Pérez y Lobo Gallardo, 2004). Otro

antecedente, es una tesis elaborada por una egresada de la Universidad Nacional de Cuyo, que propone la implementación de un CMI en una empresa de transporte de carga. En la misma, concluye que la implementación de un CMI facilita los procedimientos de control y permite una mayor eficiencia en la administración de los recursos (Messina, 2015).

El ámbito de aplicación de la presente propuesta profesional es el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz (HJ-VCP), perteneciente a la cartera de franquiciados de la marca Howard Johnson en Argentina. La compañía nace en la ciudad cordobesa en el año 2016, a partir de la idea de un proyecto familiar y bajo la modalidad comercial condotel. Dicha modalidad combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera, permitiendo a los socios inversionistas obtener acciones mediante la adquisición de habitaciones dentro del hotel, sujetas a la administración por parte de la familia Elliot (socios mayoritarios y fundadores), a cambio de una renta anual y beneficios asociados a la habitación adquirida y a la cadena HJ en el mundo.

Si bien existen determinados lineamientos impuestos por el franquiciante que se traducen en políticas y normas a aplicar para el franquiciado, por la cesión de derechos de explotación de la marca, estos condicionantes no limitan la creatividad de los franquiciados para incorporar particularidades propias, representativas de la franquicia, siempre y cuando sea dentro de un margen de coherencia y concordancia con las políticas y valores establecidos por el franquiciante. Así es como HJ-VCP se atrevió a crear su distintiva mascota “*Howie*”, un personaje animado desarrollado para transmitir mensajes de cuidado del medio ambiente a los huéspedes a través de sus acciones, cumpliendo con su política de sustentabilidad y su arraigada cultura ambiental.

En su misión, HJ-VCP planea desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere las expectativas de sus huéspedes, basándose en la creación de un equipo de trabajo profesional con elevado sentido de vocación de servicio, y en la cuidadosa selección de sus proveedores, en pos del mantenimiento de sus estándares de calidad y su excelente relación con el medio ambiente, con el objetivo final de obtener la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto.

La aplicación de una herramienta de gestión tan eficiente como resulta el CMI, le permitirá a HJ-VCP generar valor agregado en su plan de negocios y alcanzar sus objetivos, traduciendo la estrategia y la visión de la empresa en acciones rutinarias, con procesos medibles y controlables a través de indicadores de gestión creados desde cuatro perspectivas claves de su cadena de valor, incrementando el *feedback* y el aprendizaje estratégico a través de un análisis objetivo de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE SITUACIÓN

2.1 Análisis Organizacional Externo

Impulsados por la innovación tecnológica, la globalización y la informatización, los mercados se han convertido en escenarios cada vez más competitivos, con una mayor cantidad de participantes y diversidad en la oferta de productos y servicios. Con el objetivo de detectar las oportunidades estratégicas y las potenciales amenazas, se realizó un análisis del macroentorno para la presente propuesta, examinando las fuerzas que interactúan en el mismo, mediante el uso de la herramienta de análisis PESTAL, denominada así por el acrónimo de los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ambientales y Legales.

2.1.1 Análisis PESTAL

Factores Políticos

Una de las medidas políticas de mayor impacto en la estructura de costos de las empresas y en el rendimiento real del salario de las familias argentinas, fue la quita de subsidios por parte del gobierno nacional para las empresas prestadoras de servicios públicos, y la libertad otorgada a dichas compañías para fijar sus precios, que se trasladó en brutales subas de tarifas. El argumento oficial establece que con esta medida de “sinceramiento tarifario” se busca reducir el gasto por parte del Estado y el derroche de los usuarios, producto del bajo costo de dichos servicios (Baenegocios, 2018).

El gobierno nacional empleó dos importantes medidas de política monetaria de la mano del Banco Central de la República Argentina (BCRA), para lograr absorber pesos del mercado y contener la presión sobre el dólar. Dichas medidas comprenden: la fijación de una banda cambiaria para la moneda estadounidense, la cual marca una zona por la que el valor de la moneda puede fluctuar sin intervención por parte del Estado, y la creación de las Letras de Liquidez (Leliq), que son títulos a 7 días que se licitan diariamente y que sólo pueden ser suscriptas por bancos, con una tasa de interés mínima del 60%, que actualmente supera el 70%. Con tasas de interés en torno al 40%, el riesgo de dicha herramienta de contención, es que, al existir una diferencia casi del 30% entre las tasas activas y pasivas, los bancos se podrían inclinar a frenar los préstamos y colocar sus fondos en Leliq. Esta falta de financiamiento para empresas se traduce en mayor recesión, y en problemas en la cadena de pagos, perjudicando fuertemente a las PyME (Perfil, 2018).

Factores Económicos

Argentina completó el año 2018 con una marcada recesión económica, crisis cambiaria e inflación. De acuerdo a los informes publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC), la caída del Producto Bruto Interno (PBI) en términos anuales para el tercer trimestre resultó del -3,5%, y los analistas esperan una nueva contracción sin estacionalidad para el primer trimestre del año 2019. La baja del consumo minorista de las Pymes sugiere una caída de -6,9%, mientras que la disminución anual de la inversión marca -11,2%. El Relevamiento de las Expectativas de Mercado (REM) del BCRA reconoce los impactos duraderos de la crisis sobre la actividad económica y predice para 2019 una caída del PBI en promedio de -0,9% (CEAL, 2018).

Por su parte, el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta una Argentina con una caída de -1,6% del PBI para 2019, un índice de inflación de 31,7%, y una tasa de desocupación del 9,4%. Según el FMI, las principales razones que contribuyen a la recesión económica en nuestro país son la sequía que afectó fuertemente al campo, las turbulencias en los mercados financieros, las altas tasas de interés y los problemas políticos derivados de las denuncias por corrupción (Ámbito, 2018).

La inflación en Argentina nuevamente mostró estar más influida por el tipo de cambio que por la tasa de interés, cerrando el año 2018 con una inflación interanual de 48,5% a fines de noviembre. Las perspectivas para 2019 no son alentadoras, dado que el gobierno anunció nuevos aumentos en las tarifas de servicios públicos, y las estimaciones se fijan en torno al 26% de inflación anual. Así, la única forma de reducir la inflación, sería que el tipo de cambio y los salarios varíen por debajo de los precios (CEAL, 2018).

En contrapartida, de acuerdo a lo publicado por Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), en el caso de las empresas hoteleras de nuestro país, se produjo un escaso incremento en sus ventas, producto del aumento de las exportaciones del servicio (alojamiento de personas no residentes en el país) y por la sustitución de importaciones (argentinos que dejan de salir al exterior y, se vuelcan al mercado local). Ambas situaciones se fundan en la pérdida de valor de la moneda nacional en relación al dólar estadounidense (AHT, 2019).

Factores Socioculturales

La devaluación del peso y sus impactos recesivos e inflacionarios tuvieron un efecto negativo sobre los indicadores sociales. La tasa de desocupación se situó en 9% de la población económicamente activa, 0,7% mayor a la de un año atrás, dando indicios de

que se espera un incremento no estacionario de al menos un 0,5%. A fines de 2018 el empleo formal mostró una reducción de alrededor de 100.000 puestos (CEAL, 2018).

De acuerdo a un informe publicado por el INDEC en su sitio *web* oficial, Argentina cerró el año 2018 con un índice de pobreza del 32% sobre el total de su población, de los cuales 6,7% se encuentran en estado de indigencia. Dichas cifras reflejan un incremento de la pobreza (7,7%) y de la indigencia (1,9%) respecto de los consignados al segundo semestre del año 2017 (INDEC, 2019).

La aceleración de la inflación y pautas paritarias que quedaron por detrás de la suba esperada de los precios al consumidor, determinaron que el salario real cayera 11,54% interanual para el año 2018, según el primer dato oficial que publicó la Secretaría de la Seguridad Social, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social. Se determinó que la Remuneración Imponible Promedio para el Trabajador Estable (R.I.P.T.E.) subió 30,6%, 17 puntos porcentuales menos que la inflación (Infobae, 2019).

Desde el Observatorio Económico Hotelero de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), se elaboró un informe de sustentabilidad que afirma que “Los viajeros quieren hoteles sostenibles”. Dicho análisis se realizó desde la perspectiva de su programa “Hoteles más Verdes”, basados en los resultados obtenidos por la Organización Mundial del Turismo, los cuales revelan que hasta el 79% de los viajeros considera importante alojarse en hoteles que apliquen prácticas ecológicas y sostenibles en su gestión. Se trata de una tendencia en alza que la industria hotelera no puede pasar por alto. Las ventajas de que un alojamiento sea *eco-friendly* no sólo se encuentran en la capacidad de alinearse con una nueva filosofía, sino también en un modo de diferenciarse de la competencia y de mejorar sus costos (AHT, 2019).

Factores Tecnológicos

La innovación y desarrollo tecnológico se encuentran en constante crecimiento, impulsados fuertemente por la globalización e informatización, fomentando el desarrollo de diferentes programas informáticos con capacidades integrales de gestión, capaces de mejorar las experiencias de los clientes e incrementar la eficiencia operativa.

Otro factor de gran preponderancia son las redes sociales, las cuales, por su fácil nivel de acceso, se han convertido en útiles canales de promoción e inclusive puntos de venta *on-line*. Se destacan entre ellas, las redes sociales *Facebook* e *Instagram*, las cuales funcionan como *marketplaces* de gran alcance al público. En la Argentina, el 73,52% de los comercios hace uso de alguna de las redes sociales (Apertura, 2018).

Factores Ambientales

La principal variable ambiental que marcó el contexto argentino a lo largo del año 2018, sin dudas fue la fuerte sequía sufrida en nuestro país, a la raíz de la cual se desataron importantes problemas económicos, con una caída en la cosecha de la soja del 31% respecto del año anterior, y la de maíz, en un 20%, lo que implicó pérdidas por 6.000 millones de US\$, según un informe de la Bolsa de Cereales de Buenos Aires. Estimaciones privadas (La Nación, 2018).

El informe *Counting The Cost: A Year of Climate Breakdown* (Balance de las consecuencias: un año de crisis climática) de la ONG británica *Christian Aid*, incluyó la sequía que afectó la zona centro del país como uno de los diez fenómenos meteorológicos relacionados con el cambio climático más destructivos en 2018 (La Nación, 2018).

Factores Legales

En un contexto de devaluación y receso económico, con un importante aumento sostenido de la inflación, caída del salario real percibido por los trabajadores, incremento de la tasa de desocupación y de despidos, se han visto incrementadas las presiones sindicales en las empresas, a través de medidas de fuerza conflictivas, y velando por el cumplimiento de los derechos laborales y en busca de nuevos beneficios que otorguen protección a los trabajadores y sus familias (Clarín, 2018).

Según un informe publicado por IDEA Pyme en el marco de su 10º Encuentro, donde se analizaron los problemas más importantes que atraviesan las Pyme argentinas actualmente, se reveló que el 73% de las empresas encuestadas identifica la carga impositiva como el principal factor que afecta a la hora de competir con compañías de otros países, junto con la complejidad tributaria y legal, nombrada por el 63% de las Pymes. Otros de los factores más relevantes destacados por las Pyme, fueron el acceso a financiamiento (59%) y la regulación laboral (52%) (Iprofesional, 2018).

La Reforma Tributaria aprobada por la Ley 27.430 implementó un mínimo no imponible para el caso de las Contribuciones Patronales, que debe ser deducido del valor bruto de las remuneraciones previamente al cálculo de dichas contribuciones para la seguridad social. La mayor reducción de costos laborales para el 2019 se origina en la posibilidad de cómputo del 40% del mínimo a partir de enero de 2019 (versus el 20% que se podía computar hasta diciembre 2018), y en su coeficiente de ajuste, que resulta superior a los aumentos salariales promedio, lo cual permite mantener la reducción de costos laborales casi en paralelo con el avance de la inflación (Ley 27.430, 2019)

Tabla 1. Análisis PESTAL

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Subsidios a empresas de servicios públicos.	Aumentar tarifas de servicios públicos.	Incrementar costos operativos; disminuir consumo interno; aumentar inflación.	A
Tasas de interés en torno al 40% anual.	Aumentar el enfriamiento de la economía.	Dificultar el acceso a crédito; menor inversión real; dificultades en la cadena de pagos.	A
Creación de las "Leliq".	Frenar el financiamiento para empresas	Reducir la inversión real; dificultar el acceso a crédito; caída del PBI.	A
Producto Bruto Interno.	Descenso no estacionario de 1,6%.	Aumentar tasa de desempleo; disminuir inversiones; enfriamiento de la economía.	A
Índice de inflación.	Aumento no estacionario de 27% promedio.	Disminuir salario real; caída del consumo interno; problemas en cumplimiento de cadena de pagos.	A
Tipo de cambio: Dólar.	Depreciación de la moneda nacional.	Aumentar costos operativos; caída del consumo interno; menor inversión real; caída del PBI.	A
Banda cambiaria limita el precio del dólar.	Estabilizar el precio de la moneda estadounidense.	Incrementar ventas por selección de destino turístico nacional; leve aumento de la rentabilidad.	O
Tasa de desempleo.	Incremento no estacionario de al menos 0,5%	Caída del consumo y de la inversión en el país; receso actividad económica.	A
Tasa de pobreza e indigencia.	Incremento no estacionario de al menos 5%	Aumentar malestar y conflictividad social; reducir el consumo; pérdida de capacidades intelectuales y productivas con efectos de largo plazo.	A
Nivel de ingresos.	Caída del salario real percibido.	Caída del consumo e inversión en el país; receso actividad económica.	A
Selección de hoteles <i>eco-friendly</i> .	Tendencia en alza.	Incrementar ventajas competitivas de diferenciación; aumentar diversificación de mercado.	O
<i>Software</i> de gestión.	Variable en constante desarrollo.	Producir mejoras en seguridad de la información; disminuir costos y riesgos comerciales; incrementar ventas y elevar la rentabilidad.	O
Redes Sociales y el <i>E-Commerce</i> .	Aumento de usuarios <i>e-commerce</i> .	Incrementar ventas incluso en mercados no explotadas previamente; disminuir costos de comercialización.	O
Sequía en Argentina.	No se esperan mejoras en los próximos meses.	Disminución del PBI; disminución de ingreso de dólares al país; traslado de costos al precio interno; aumento de la inflación.	A
Mínimo no imponible contribuciones patronales	Mantener la reducción de costos laborales.	Reducir costos laborales; fomentar el empleo formal.	O
Presiones sindicales.	Aumento de afiliaciones y medidas de fuerza.	Aumentar conflictos gremiales, clima laboral negativo y cese de actividad laboral por protestas.	A
Presiones tributarias.	Mantener su efecto durante la recesión económica.	Incrementar costos operativos y comerciales; disminuir inversiones y empleo formal.	A

Fuente: Elaboración propia. Año: 2019.

2.2 Análisis Organizacional Interno

El principal objetivo en este tipo de análisis, es identificar las fortalezas y debilidades de la organización, en relación a sus recursos, capacidades y competencias. Analizar estas características de manera cuantitativa y cualitativa, ayudará a los administradores a definir una estrategia competitiva para la organización. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

2.2.1 Análisis FODA

Dado que las variables externas, como oportunidades y amenazas del entorno, fueron comentadas mediante el análisis PESTAL, a continuación, se analizan los factores internos de mayor incidencia en la operatoria de la empresa.

Fortalezas

Las principales ventajas competitivas con las que cuenta el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, son los beneficios asociados al reconocimiento y prestigio de la imagen de la marca Howard Johnson, a nivel nacional e internacional. El hecho de formar parte de una cadena hotelera con más de 70 años de experiencia en el rubro, le brinda un amplio respaldo, considerando que las políticas y normas transmitidas por el franquiciante han demostrado construir un modelo de negocios exitoso, y que cuentan con el servicio de soporte y asesoramiento por parte de HJ Argentina.

Las exigencias por parte de HJ no sólo garantizan una estructura física apta para brindar un servicio de calidad, sino que, además, marcan los lineamientos claves en su estructura organizativa, tal como en el empleo de un organigrama formal (ver Anexo I).

Otro de los puntos importantes a destacar, es la ubicación estratégica del hotel. El sector turístico de la ciudad Villa Carlos Paz se encuentra en pleno desarrollo, favorecido por la novedosa oferta artística, marcada principalmente por la llegada de los *shows* más importantes de Argentina para las temporadas de verano. Dicho escenario impulsó el crecimiento del mercado hotelero, atrayendo nuevos competidores y elevando los estándares de exigencias, incrementando la competitividad del sector. Además, implicó un importante cambio en la oferta laboral para las familias de la ciudad, quienes valoraron la decisión de los directivos del HJ-VCP, de incorporar y capacitar empleados del lugar, en vez de contratar personal con experiencia oriundo de otras localidades.

HJ-VCP se integró al mercado hotelero de la ciudad ofreciendo un servicio de gran calidad, posicionándose como un hotel de categoría “4 estrellas superior” y dentro

de un rango de precios accesibles en relación al costo-beneficio prestado. A fin de lograr exposición y atraer potenciales clientes, desde la gerencia decidieron apostar fuertemente a un plan de publicidad a nivel local y nacional, mediante la firma de convenios con medios de comunicación e importantes artistas, dando a conocer las instalaciones, los servicios del hotel y sus principales *amenities*.

Un gran paso para el crecimiento del HJ-VCP, fue incorporarse a la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHTRA), la cual le brinda regularmente, información relevante acerca de las condiciones en las que se encuentra el mercado, los pronósticos y las oportunidades existentes, contribuyendo con datos claves para la formulación de su estrategia. Además, al funcionar como punto de encuentro con los representantes de los hoteles más importantes del país, le otorga la posibilidad de compartir inquietudes y vivencias particulares a cada uno de ellos, favoreciendo la retroalimentación y enriqueciendo la experiencia.

HJ Villa Carlos Paz forma parte del programa “Hoteles más Verdes”, para el cual no sólo ha obtenido la certificación, sino que ha alcanzado la categoría Plata. Se trata de programa de sustentabilidad hotelera realizado por AHTRA, validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), y reconocido a nivel nacional por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación, e internacionalmente por *Global Sustainable Tourism* (GSTC), quienes lo consideran uno de los programas con más prestigio del mundo, ofreciendo beneficios en distribución, promoción y *marketing* turístico para todos los hoteles argentinos que logren la certificación.

Aprovechando la libertad para crear, dentro del marco de requisitos exigidos por la cadena HJ, el hotel creó una mascota denominada “*Howie*”, con el objetivo de enriquecer la experiencia de recreación de los huéspedes, y utilizarlo como medio de comunicación de buenas prácticas de cuidado del medio ambiente, a través de sus acciones y mensajes directos, fundamentalmente dirigidos a los niños.

Gracias a los sistemas operativos que utiliza la cadena, los gerentes de HJ-VCP cuentan con los medios necesarios para generar información valiosa para su estrategia corporativa, con posibilidad de actualizarla gradualmente en base a dicha información.

Debilidades

En relación al último párrafo, la gerencia del hotel manifiesta contar con sistemas informáticos muy útiles, con capacidad de brindar datos claves, pero no muestra que esos datos sean transformados en información y utilizados como parte de su planificación

estratégica. En un contexto dinámico y de crisis económica, resulta crucial contar con información precisa, confiable y oportuna, que permita generar acciones estratégicas.

Por otro lado, el hecho de formar parte de una cadena internacional como Howard Johnson, implica mantener una elevada estructura de costos operativos y comerciales, indispensables para cumplir con los requisitos de la franquicia y no perder competitividad en el mercado.

Tabla 2. Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	VARIABLES INTERNAS	Beneficios relacionados al reconocimiento y prestigio de la imagen de la marca HJ.
Valoración por ser una importante fuente de generación de empleo en Villa Carlos Paz.		Altos costos operativos y comerciales
Alcanza la categoría "Plaza" de HJ ("Cuatro Estrellas Superior" a nivel nacional)		
Es el hotel más grande de la cadena de HJ en Argentina.		
Óptima relación con colegas dentro del mercado. Acuerdos de colaboración mutua.		
Ubicación estratégica.		
Pertenecer a la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHTRA).		
Plan de publicidad a nivel local y nacional.		
Posee recursos necesarios para generar información estratégica.		
Hotel sustentable (<i>eco-friendly</i>). Certificación Plata dentro de programa "Hoteles más Verdes".		
VARIABLES EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Incremento del mínimo no imponible para el pago de contribuciones patronales. Disminución de costos operativos.	Incremento de costos operativos (quita de subsidios a empresas de servicios públicos).
	Depreciación del peso argentino respecto al dólar. Aumento en la selección de destino turístico nacional por extranjeros y argentinos.	Dificultad de acceso al crédito (tasas de interés en torno al 40% anual y creación de las "Leliq").
	Tendencia a la selección de hoteles <i>eco-friendly</i> .	Disminución del Producto Bruto Interno.
	Innovación en <i>software</i> de gestión hotelera.	Aumento del índice de inflación.
	Incremento del uso de redes sociales y el <i>E-Commerce</i> .	Incremento de la tasa de pobreza e indigencia.
	Banda cambiaria para limitar el precio del dólar.	Incremento de la tasa de desempleo.
	Incremento de la oferta artística en la ciudad.	Depreciación del peso argentino.
	Crecimiento del sector hotelero y turístico de Villa Carlos Paz.	Disminución del nivel de ingresos por salario.
		Sequía en Argentina. Disminución en el ingreso de dólares al país.
		Presiones sindicales. Descontento social.
	Fuertes presiones tributarias.	

Fuente: Elaboración propia. Año: 2019.

2.2.2 Matriz Evaluativa de los Factores Internos (EFI)

A fin de obtener un análisis de mayor profundidad sobre el sector de interés de este trabajo y en base a los datos adquiridos (ver Anexo II y Anexo III), se elaboró una Matriz de Evaluación de los Factores Internos. Para ello, se listaron los factores internos considerados claves de éxito en la gestión integral de la organización, asignando de manera subjetiva a cada uno de ellos un peso de influencia en el logro de la misma. Luego, se determinó de qué manera participa realmente cada factor en el desarrollo de la estrategia, a través de una calificación que varía entre 1 (debilidad fuerte) y 4 (fortaleza fuerte). La organización obtuvo un peso ponderado por cada uno de los factores internos, y la sumatoria de los mismos, arroja un valor final de 2,95 que representa su desempeño global actual. Dicho resultado refleja la necesidad de actuar urgente sobre factores claves como la administración eficaz de los recursos materiales disponibles, el capital humano, y la rentabilidad, a fin de garantizar la supervivencia y crecimiento del negocio.

Tabla 3. Matriz EFI

Factores Claves de Éxito Internos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Instalaciones y equipos	0,05	4	0,20
Manual de procedimientos	0,04	4	0,16
Promoción y medios publicitarios	0,05	4	0,20
Diseño planificación estratégica	0,08	3	0,24
Satisfacción y fidelización con el cliente	0,06	3	0,18
Cultura organizacional	0,05	3	0,15
Atención personalizada al cliente	0,05	3	0,15
Precios competitivos	0,05	3	0,15
Calidad en el servicio prestado	0,06	3	0,18
Innovación, variedad de servicios	0,05	3	0,15
Servicios <i>eco-friendly</i>	0,04	3	0,12
Capacitaciones de personal	0,06	3	0,18
Liquidez	0,06	3	0,18
Endeudamiento	0,05	3	0,15
Posicionamiento en el mercado	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
Rentabilidad	0,08	2	0,16
Empleados comprometidos y motivados	0,06	2	0,12
Uso eficaz de los recursos disponibles	0,05	2	0,10
	1,00		2,95

Fuente: Elaboración propia en base a la obra “*Conceptos de Administración Estratégica*” (2013), de David, F. R. Año: 2019.

CAPÍTULO III: MARCO TEORICO

Para una mejor comprensión del lector, resulta conveniente presentar las teorías y autores relevantes, con las nociones necesarias y suficientes para el abordaje del tema planteado en el presente Trabajo Final de Grado. En este sentido, se exponen a continuación, los enfoques y autores elegidos para desarrollar los conceptos de estrategia, planificación estratégica, cuadro de mando integral, y objetivos SMART.

3.1 Estrategia

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, en su obra *“Administración Estratégica: Teoría y Casos”* (2012), resaltan que la estrategia necesariamente tiene que ver con una forma diferente de competir, por lo que toda estrategia necesita un elemento característico y distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva, el cual yace en sus principales activos, los recursos y las capacidades de la empresa.

Se puede definir la estrategia como un plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un conjunto integrado de opciones, asignando los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas en base a las políticas desarrolladas (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

3.2 Planificación Estratégica

Hill y Jones, en su obra *“Administración Estratégica”* (2011), han diseñado un modelo de planeación estratégica formal general de cinco pasos, que implican: seleccionar la misión y las principales metas corporativas; analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas; analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta; seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corrigen las debilidades, a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las potenciales amenazas; y por último, implantar las estrategias y diseñar los sistemas de control para garantizar el éxito de las mismas.

3.3 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* es una herramienta de gestión que permite dirigir una empresa en forma proactiva, consolidando los dos

aspectos fundamentales de toda organización: la dirección estratégica y la evaluación de desempeño (Evans y Lindsay, 2008).

Kaplan y Norton, en su obra *“Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral”* (2016) establecen cuáles deben ser los cinco principios de las organizaciones basadas en la estrategia, que se traducen en objetivos de un CMI: traducir la estrategia a términos operativos; alinear la organización con la estrategia; hacer que la estrategia sea el trabajo cotidiano de todo el personal; hacer de la estrategia un proceso continuo; y, movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Resulta tan importante formular una estrategia como la capacidad que tenga la empresa para medirla y verificar sus resultados. En este sentido, el CMI proporciona una metodología para traducir la estrategia en términos operacionales y acompaña la visión con las mediciones, iniciativas y objetivos de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento en las organizaciones. A partir de dichas perspectivas, se desarrolla la estrategia organizacional en un mapa estratégico que permite describir y comunicar la estrategia de forma coherente y clara (Kaplan y Norton, 2016).

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa-efecto. La perspectiva financiera es el objetivo fundamental para las empresas que quieren maximizar sus utilidades, y los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes objetivos están satisfechos, mediante una propuesta de valor que los atrape y los fidelice. Una propuesta de valor diferenciadora se crea a partir de los procesos internos, con foco en la optimización de los productos y servicios que ofrece la empresa, y en la minimización de costos. A su vez, los procesos internos, se mejoran a través de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, teniendo un personal capacitado en competencias y conocimientos, disponibilidad de información, y disponibilidad organizacional para movilizar el proceso de cambio. Es decir, aplicando el capital intangible de la empresa a la estrategia propuesta (Kaplan y Norton, 2016).

3.4 Objetivos SMART

Impulsados por el concepto de gerencia por objetivos, introducido por Peter Drucker en su obra *“La Gerencia de Empresas”* (1979), los profesionales modernos se destacan la importancia de establecer los objetivos organizacionales bajo el método SMART. Se trata de una norma mnemotécnica utilizada para establecer objetivos de manera inteligente, clarificando las ideas, enfocando de manera correcta los esfuerzos,

utilizando el tiempo y los recursos productivamente e incrementando la posibilidad de alcanzar los objetivos planteados.

Dicho método establece que los objetivos deben ser específicos (concretos, que describan exactamente lo que se pretende hacer y cómo), medibles (que constituyan una meta cuantificable, definiendo método de evaluación), alcanzables (ambicioso y desafiante, pero realista), relevantes (capaz de generar un efecto significativo en el proyecto) y basados en el tiempo (definido dentro de un marco de tiempo apropiado).

Tabla 4. Objetivos SMART

S	M	A	R	T
<i>Specific</i>	<i>Measurable</i>	<i>Attainable</i>	<i>Relevant</i>	<i>Time based</i>
(Específico)	(Medible)	(Alcanzable)	(Relevante)	(Basado en el tiempo)

Fuente: Elaboración propia. Año:2019.

Luego de haber desarrollado los conceptos teóricos claves como fundamento de la presente propuesta, se puede concluir que la forma sustancial de generar una ventaja competitiva y alcanzar el éxito del negocio, es formulando una estrategia enfocada en la creación de valor, y que el aspecto más crítico de la misma, es su ejecución.

Para ello, se debe realizar una planificación estratégica de manera sistemática, donde se desarrollen e implementen planes para alcanzar los objetivos estratégicos, definidos previamente bajo el método SMART. Su característica de proceso sistemático, implica que no sólo se debe desarrollar una vez, sino que se debe realizar una revisión cíclica, de manera rutinaria, por lo que, para alcanzar el éxito en los resultados, es necesario administrar y verificar el grado de cumplimiento de los planes estratégicos, y alinear y medir la eficiencia de los procesos. En este sentido, una herramienta de gestión sumamente útil para ejecutar la estrategia, es el Cuadro de Mando Integral, en el cual se integran los objetivos estratégicos, encuadrados en cuatro perspectivas claves y alineados a la visión de la organización, se comunica la misma a todos sus integrantes, y se establecen indicadores de desempeño para verificar su grado de cumplimiento, e iniciativas estratégicas a implementar en base a los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

4.1 Diagnóstico y discusión

En base al análisis de situación organizacional efectuado, y a la bibliografía consultada, se puede observar que las oportunidades de crear valor para las empresas están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización, tal como las relaciones con los clientes, los productos y servicios innovadores, los procesos operativos eficaces de alta calidad, la tecnología de la información y las bases de datos, y las capacidades, habilidades, y motivaciones del capital humano.

Considerando la crisis económica actual que atraviesa nuestro país, el contexto internacional dinámico y competitivo, y la nueva perspectiva que establece que los activos intangibles conforman la fuente más importante de ventaja competitiva, se puede concluir que, para las empresas, resulta necesario emplear herramientas que les permitan describir y medir dichos activos, evaluar sus resultados y crear estrategias de valor a través de los mismos, actuando de manera proactiva, anticipándose a los posibles escenarios desfavorables y sacando el máximo provecho de los factores positivos internos.

Con el objetivo final de obtener un incremento de las utilidades del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se considera oportuno construir un Cuadro de Mando Integral, que le permita a la organización cumplir con su estrategia corporativa de crecimiento, y administrar eficazmente sus recursos, amoldándose a las exigencias del entorno. A través de dicha herramienta de gestión de la estrategia, y a fin de alcanzar el objetivo planteado, se buscará disminuir sus costos, incrementar su productividad y aumentar sus ventas. Para ello, se desarrollará un mapa estratégico considerando la estrategia de manera integral y desde las perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

Para cada una de las perspectivas mencionadas, se deberán establecer indicadores de desempeño, que resulten capaces de brindar información útil y oportuna, y que se encuentren alineados con los objetivos de la organización, los cuales se deberán describir previamente bajo el método de objetivos SMART. La formulación precisa de dichos objetivos constituirá un factor clave para una ejecución exitosa.

Por lo expuesto anteriormente, no caben dudas sobre la conveniencia y la reveladora ventaja competitiva que constituye la incorporación y aplicación de la herramienta estratégica de gestión CMI, en cualquier empresa que busque alcanzar sus

metas, incrementar sus rendimientos y mantener una posición competitiva en el mercado, sin embargo, resulta importante destacar que no todas las organizaciones cuentan con una estructura organizativa y los recursos materiales e inmateriales necesarios para llevarla a cabo. Para el caso del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, no sólo se trata de una decisión acertada, sino posible de llevar a cabo sin incurrir en altos costos de inversión, por lo que la relación costo-beneficio resulta positiva. El hotel cuenta con un factor fundamental que influyó significativamente en la decisión, y este es que trabaja con tres sistemas operativos que le permiten disponer de datos e información sumamente útil para el desarrollo de dicha herramienta. Esta situación permitirá aprovechar al máximo la inversión realizada previamente en *software*.

Sumado al hecho de que posee los recursos necesarios para generar información estratégica, otra de las fortalezas sobre las que se funda la selección de la presente propuesta, es la óptima estructura interna con la que cuenta el hotel, el buen nivel de comunicación entre la gerencia y los mandos medios, la visión de crecimiento por parte de los dueños, y por último, la posibilidad de contar con el asesoramiento de los gerentes de Howard Johnson Argentina, quienes pueden contribuir desde su experiencia en el rubro y el conocimiento de la operatoria de la cadena hotelera.

Por otra parte, una de las razones cruciales en la decisión de implementación de la propuesta, fue la situación financiera del hotel. En base a dicho análisis (ver Anexo IV), se puede observar que el incremento interanual de sus ventas del año 2017 a 2018, fue tan sólo del 21,92% (en términos monetarios y sin ajuste por inflación), mientras que la relación para el período anterior, año 2016 a 2017, fue del 47,10%, en iguales términos. Dicho análisis refleja una reducción en su nivel de ventas mayor al 50% de un período a otro, y una variación negativa del resultado del ejercicio para el año 2018, del -42,94%, donde los costos se vieron incrementados en un 30,18%.

Considerando que la rentabilidad del hotel para el año 2018 fue del 12,53%, y haciendo hincapié en que la evaluación se lleva a cabo en términos monetarios y sin ajuste por inflación (la cual concluyó en un 47,60% para el año 2018), y durante un período donde la variación en el tipo de cambio (dólar) fue del 105%, el diagnóstico se ve agravado, reflejando una rentabilidad real negativa.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

5.1 Objetivos

Objetivo General

Obtener un incremento del 60% en la rentabilidad anual del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, ubicado en la ciudad Villa Carlos Paz (Córdoba), mediante el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral en su gestión, para ser aplicado durante el año 2020, desde el mes de enero al mes de diciembre, inclusive.

Objetivos Específicos

- Obtener un diagnóstico general de la situación organizacional actual del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, que permita conocer los factores que influyen en el desarrollo de sus operaciones a nivel interno y externo.

- Traducir su visión en objetivos estratégicos, dentro de las perspectivas del CMI, que permitan dirigir el comportamiento y el desempeño de la organización en todos sus niveles, enfocados en la creación de valor para la toma de decisiones efectivas y oportunas.

- Definir los procesos y criterios de medición de desempeño para cada una de las perspectivas evaluadas, a fin de administrar y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Determinar las iniciativas estratégicas que se deberán adoptar para cada una de las perspectivas, en base a los resultados obtenidos en cada una de ellas.

- Definir un plan de seguimiento, enfocado en la evaluación y mejora continua.

5.2 Alcance y limitaciones

La propuesta de aplicación profesional será realizada en base a la herramienta de gestión, Cuadro de Mando Integral, orientada a traducir la estrategia a términos operativos y alinear la organización con la estrategia, comunicándola a todo su personal.

La misma, se diseñará durante el segundo semestre del año 2019, para ser aplicada durante el año 2020, desde el mes de enero al mes de diciembre, en la gestión organizacional del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, ubicado en la ciudad Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba, Argentina.

La propuesta se presentará en el mes de diciembre de 2019 ante los directivos de la organización, y se invitará a los accionistas a participar de la presentación, a fin de que,

quienes lo deseen, puedan conocer en detalle las mejoras a implementar en el plan estratégico del hotel, con el objetivo final de incrementar sus utilidades.

A modo de resumen de la metodología aplicada a lo largo del proyecto, se expone una ficha técnica que indica el tipo de investigación, el enfoque, la herramienta estratégica utilizada, los instrumentos de recolección de información, la población, el criterio utilizado para determinar el muestro y la muestra de la investigación.

Tabla 5. Metodología: Ficha técnica.

Tipo de investigación	Descriptiva
Enfoque	Mixto (cualitativo - cuantitativo)
Herramienta	Cuadro de Mando Integral
Instrumento	Fuentes de información primarias y secundarias; observación directa no participativa; encuestas cerradas; entrevistas abiertas.
Población	Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz
Criterio muestreo	Discrecional (no probabilístico)
Muestra	Dos representantes de la dirección, y los empleados de la organización.

Fuente: Elaboración propia. Año: 2019.

En cuanto a las limitaciones propias de la herramienta de gestión seleccionada (CMI), se puede destacar principalmente, su rigidez y la ausencia de comparabilidad, derivadas de su personalización y el enfoque hacia una estrategia específica (con un número limitado de indicadores y perspectivas de enfoque), la falta de consideración de riesgos de aplicación de una estrategia inválida, las dificultades en la transmisión y comprensión de la estrategia hacia todos los niveles de la organización, el extenso tiempo de ejecución del modelo, el establecimiento de una cantidad de indicadores de desempeño excesiva y no equilibrada, e incluso los riesgos de establecer medidas inadecuadas o subjetivas, afectando negativamente las percepciones de los directivos sobre las mejoras establecidas en la propuesta.

5.3 Recursos

Si bien resulta extensa en relación al tiempo de ejecución, la propuesta presentada, no requerirá de grandes desembolsos de capital por parte de la firma para ser llevada a cabo. La misma, no está enfocada en la implementación de nuevos elementos

materiales o capital de trabajo, sino que apunta a perfeccionar planificación estratégica de la organización, mediante la explotación de los recursos existentes.

Particularmente, la disponibilidad de valiosos recursos por parte del hotel, fue una de las razones fundamentales en base a las que se tomó la decisión de desarrollar la propuesta de CMI. Los recursos claves que se utilizarán en la presente propuesta, comprenden aspectos materiales e inmateriales. Algunos de ellos, ya forman parte del activo de la empresa, tal como: los valores y creencias transmitidos por la cadena hotelera Howard Johnson, junto a las normas, técnicas y manuales de procedimiento impuestos por la misma, la cultura organizacional propia de HJ-VCP, sus instalaciones actuales, la capacidad de personal disponible, la experiencia y los conocimientos profesionales de los directivos de HJ-VCP, y los sistemas operativos con los que trabajan habitualmente.

Por otra parte, existen recursos necesarios para el desarrollo de la presente propuesta, sobre los que la gerencia deberá evaluar la decisión de realizar una inversión. Los mismos comprenden un aspecto económico y un aspecto organizacional. El primero, está compuesto por los viáticos y honorarios profesionales que se deberán abonar por el diseño e implementación de la propuesta, mientras que el aspecto organizacional, refiere a la inversión en tiempo, que deberá hacer el capital humano, fundamentalmente la gerencia, quien deberá perfeccionar la distribución de tareas de su personal, para que puedan dedicar tiempo a sus labores cotidianas y a las tareas concernientes a la implementación de la propuesta, tal como la recolección de datos, su transformación en información útil, y la comunicación y *feedback* de la información obtenida.

Los honorarios profesionales fueron estimados en base los honorarios mínimos sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, de acuerdo a las tareas realizadas, al tiempo de dedicación, el nivel de especialización requerido y el grado de experiencia del profesional. Los viáticos, pasajes y estadía, fueron calculados en base a una planeación de una primera visita destinada a la recolección de información para el diseño de la propuesta, y otras cuatro visitas al año, para la implementación y seguimiento de la propuesta (ver Anexo V).

Tabla 6. Presupuesto

Concepto	Valor
Ingresos	\$ 188.855.164,96
Incremento en Ventas	\$ 188.855.164,96
Egresos	\$ 196.800,00
Honorarios profesionales por diseño de la propuesta	\$ 74.304,00
Viáticos, pasajes y estadía por proceso de diseño de la propuesta	\$ 32.872,00
Honorarios profesionales por implementación y seguimiento de la propuesta	\$ 43.344,00
Viáticos, pasajes y estadía por implementación y seguimiento de la propuesta	\$ 46.280,00
Previsión incrementos e imprevistos	\$ 11.872,80

Fuente: Elaboración propia. Año: 2019.

5.4 Acciones específicas

A continuación, se definirán las acciones específicas a seguir para el cumplimiento de cada objetivo específico.

Objetivo: Obtener un diagnóstico general de la situación organizacional actual del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, que permita conocer los factores que influyen en el desarrollo de sus operaciones a nivel interno y externo.

Acción específica: Evaluar, diagnosticar, e interpretar la situación actual organizacional del hotel HJ-VCP, a través de las herramientas de análisis PESTAL, FODA, y Matriz Evaluativa de los Factores Internos, a fin de poder analizar estos últimos en profundidad.

Objetivo: Traducir su visión en objetivos estratégicos, dentro de las perspectivas del CMI, que permitan dirigir el comportamiento y el desempeño de la organización en todos sus niveles, enfocados en la creación de valor para la toma de decisiones efectivas y oportunas.

Acción específica: Diseñar un mapa estratégico que contenga los objetivos estratégicos de la organización, definidos en base a su visión, misión, y valores, encuadrados bajo las cuatro perspectivas del CMI, y utilizando el criterio de formulación de objetivos SMART.

Objetivo: Definir los procesos y criterios de medición de desempeño para cada una de las perspectivas, a fin de administrar y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Acción específica: Elaborar un tablero de control que contenga dos indicadores de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos definidos, estableciendo para cada indicador: quién será el responsable de llevarlo a cabo; su frecuencia de medición; el rango permitido; los criterios de aceptación para el resultado de dicho indicador; y, cuál es el resultado del período que se está midiendo.

Objetivo: Determinar las iniciativas estratégicas que se deberán adoptar para cada una de las perspectivas, en base a los resultados obtenidos en cada una de ellas.

Acción específica: Dentro del tablero de control, establecer de manera específica las acciones planificadas para cumplir con cada uno de los objetivos estratégicos.

Objetivo: Definir un plan de seguimiento, enfocado en la evaluación y mejora continua.

Acción específica: Implementar un programa de reuniones de análisis estratégico, con periodicidad mensual y en base al monitoreo del tablero de control, a fin de verificar que las mediciones realmente se hicieron en base a lo acordado, y que el tablero se está actualizando mínimo de manera mensual.

A modo de resumen, y para una mejor visualización de la lectura, se expone a continuación una tabla con los objetivos y acciones específicas detalladas anteriormente.

Tabla 7. Acciones específicas por objetivo

OBJETIVOS	ACCIONES ESPECÍFICAS
Obtener un diagnóstico general de la situación organizacional actual del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, que permita conocer los factores que influyen en el desarrollo de sus operaciones a nivel interno y externo.	Evaluar, diagnosticar, e interpretar la situación actual organizacional del hotel HJ-VCP, a través de las herramientas de análisis PESTAL, FODA, y Matriz Evaluativa de los Factores Internos, a fin de poder analizar estos últimos en profundidad.
Traducir la visión en objetivos estratégicos, dentro de las perspectivas del CMI, que permitan dirigir el comportamiento y el desempeño de la organización en todos sus niveles, enfocados en la creación de valor para la toma de decisiones efectivas y oportunas.	Diseñar un mapa estratégico que contenga los objetivos estratégicos de la organización, definidos en base a su visión, misión, y valores, encuadrados bajo las cuatro perspectivas del CMI, y utilizando el criterio de formulación de objetivos SMART.

Definir los procesos y criterios de medición de desempeño para cada una de las perspectivas, a fin de administrar y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Elaborar un tablero de control que contenga dos indicadores de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos definidos, estableciendo para cada indicador: quién será el responsable de llevarlo a cabo; su frecuencia de medición; el rango permitido; los criterios de aceptación para el resultado de dicho indicador; y, cuál es el resultado del período que se está midiendo.
Determinar las iniciativas estratégicas que se deberán adoptar para cada una de las perspectivas, en base a los resultados obtenidos en cada una de ellas.	Dentro del tablero de control, establecer de manera específica las acciones planificadas para cumplir con cada uno de los objetivos estratégicos.
Definir un plan de seguimiento, enfocado en la evaluación y mejora continua.	Implementar un programa de reuniones de análisis estratégico, con periodicidad mensual, en base al monitoreo del tablero de control, a fin de verificar que las mediciones realmente se hicieron en base a lo acordado, y que el tablero se está actualizando mínimo de manera mensual.

Fuente: Elaboración propia. Año: 2019.

5.5 Diagrama de Gantt

A continuación, se expone el marco de tiempo de implementación de la presente propuesta, mediante la elaboración de un diagrama de Gantt, delimitado por cada objetivo específico y diseñado en base a las acciones específicas descriptas previamente.

Tabla 8. Diagrama de Gantt

OBJETIVOS	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	Semana				Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Obtener un diagnóstico general de la situación organizacional actual del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, que permita conocer los factores que influyen en el desarrollo de sus operaciones a nivel interno y externo.	■															
Traducir la visión en objetivos estratégicos, dentro de las perspectivas del CMI, que permitan dirigir el comportamiento y el desempeño de la organización en todos sus niveles, enfocados en la creación de valor para la toma de decisiones efectivas y oportunas.					■											
Definir los procesos y criterios de medición de desempeño para cada una de las perspectivas, a fin de administrar y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.									■							
Determinar las iniciativas estratégicas que se deberán adoptar para cada una de las perspectivas, en base a los resultados obtenidos en cada una de ellas.													■			
Definir un plan de seguimiento, enfocado en la evaluación y mejora continua.													■			

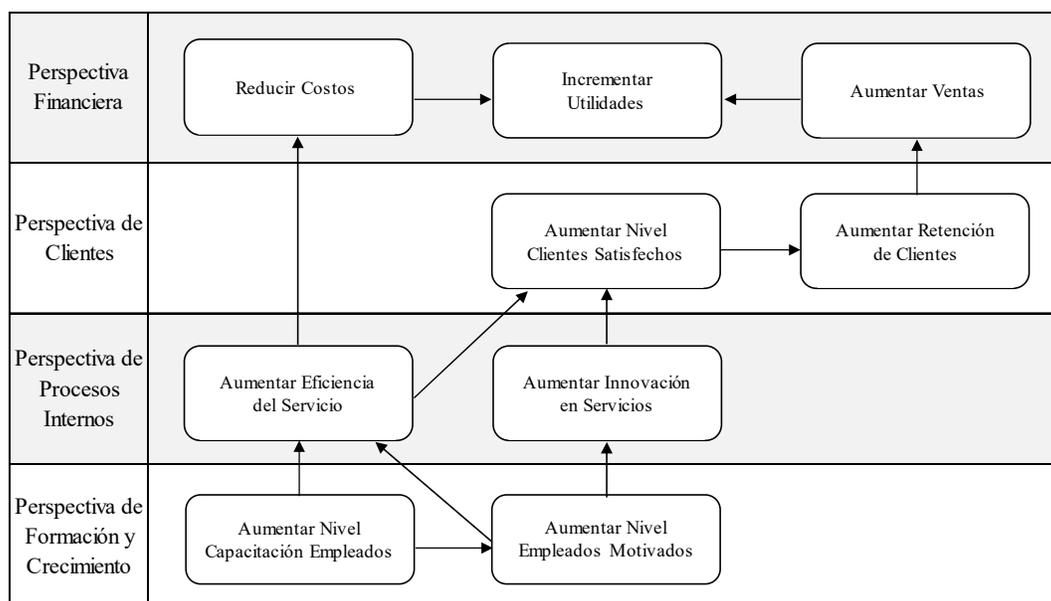
Fuente: Elaboración propia. Año: 2019.

5.6 Propuesta

A continuación, se desarrolla el Mapa Estratégico diseñado para la presente propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, donde se pueden visualizar los objetivos estratégicos fijados para cada una de las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, y de formación y crecimiento. Además, se puede observar la conexión directa que existe entre dichos objetivos, y cómo se vinculan con el cumplimiento de la meta principal, de incrementar las utilidades para los accionistas.

Luego, para completar la elaboración del CMI, se diseñó el Tablero de Control (ver Anexo V), en el cual se exponen los objetivos a alcanzar por perspectiva, los indicadores de desempeño a evaluar para cada uno de los objetivos, cómo se realizará el cálculo de medición de cada uno de los indicadores, su unidad de medida, la frecuencia de medición, el responsable de llevar a cabo la misma, y los resultados esperados, haciendo una distinción entre los resultados considerados óptimos, tolerables y deficientes, estableciendo de manera concreta, entre qué valores se encuentra cada rango mencionado.

Tabla 9. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia. Año: 2019.

5.7 Evaluación del impacto de la propuesta

Con el objetivo de evaluar los efectos del impacto de la implementación de la solución propuesta, sobre el entorno empresarial, se definieron dos indicadores claves a utilizar. Los mismos comprenden un análisis financiero sobre el retorno de la inversión planteada (ROI), y un análisis cualitativo de gran importancia en el desempeño y productividad de los empleados: una evaluación del clima organizacional. Para llevar a cabo el análisis del primer indicador, se utilizará la información del presupuesto presentado en la propuesta, y se evaluará cuál es el retorno por cada peso invertido, mediante el cálculo de la siguiente ecuación:
$$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

En base a los datos expresado en el presupuesto elaborado, se calcula el índice de retorno de la inversión (ver Anexo VI), el cual arroja un resultado de \$958,63 de retorno por cada peso invertido en la propuesta.

Por otra parte, para llevar a cabo el análisis del clima organizacional en el hotel, se impartirá a la totalidad de los empleados, una encuesta diseñada específicamente para determinar el mismo (ver Anexo VII), analizando sus resultados de manera global y por sector de trabajo.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de haber efectuado un análisis de la situación organizacional del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, evaluando los factores internos y externos que inciden en su operatoria y analizando particularmente los factores internos considerados claves de éxito en su gestión, se elaboró un diagnóstico organizacional, donde se detectó la necesidad de construir un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permita a la organización alcanzar sus objetivos, generar valor agregado en su plan de negocios, y mantener una posición competitiva dentro del mercado hotelero.

Como respuesta a dicho requerimiento, se evaluó una propuesta de aplicación profesional en la gestión del hotel, mediante la utilización de la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI), enfocado en la planificación estratégica y la toma de decisiones a partir de información útil y oportuna, facilitando los procesos de control e incrementando la eficiencia en la administración de los recursos disponibles, permitiendo traducir la estrategia de la firma en acciones rutinarias con procesos medibles y controlables, a través de indicadores de gestión.

La propuesta plantea un ambicioso objetivo financiero de incremento del 60% de la rentabilidad anual del hotel, respecto al resultado obtenido al cierre del ejercicio económico inmediato anterior, como consecuencia de la ejecución de un trabajo focalizado en la traducción de sus objetivos corporativos en objetivos estratégicos a niveles operativos, encuadrados dentro de las cuatro perspectivas del CMI. En dicha propuesta, se analizaron los recursos necesarios para su implementación, las limitaciones de la herramienta seleccionada, las acciones específicas a desarrollar para la consecución de cada objetivo específico planteado, junto a un cronograma de actividades, y, por último, se evaluó el impacto de la propuesta en el entorno organizacional, el cual resultó altamente positivo.

Por lo expuesto anteriormente, se concluye que la empresa debería llevar a cabo la propuesta desarrollada en el presente Trabajo Final de Grado, ya que la misma representa una opción viable, con altas probabilidades de alcanzar los resultados esperados.

Recomendaciones

Alcanzar los objetivos planteados, no sólo dependerá del comportamiento de las variables medibles y controlables que se presentaron como parte de la propuesta, sino que será sustancial el apoyo mancomunado de todo el capital humano de la organización. En este sentido, y a fin de perfeccionar el alcance de dicha propuesta, se recomienda efectuar una planificación estratégica específica para el área Recursos Humanos, orientada a incrementar la satisfacción y motivación del mismo. Un plan de mejora para la sugerencia planteada, podría ser la implementación de un programa de recompensa por objetivos alcanzados, establecido por sectores de trabajo, con retribuciones individuales y grupales, promoviendo el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.

Otra de las posibles líneas de trabajo detectadas durante el desarrollo de la propuesta planteada, se basa en el análisis de nuevas estrategias de comercialización, que permitan ampliar el público objetivo, considerando las óptimas experiencias que se llevaron a cabo recientemente, al incluir la opción de alojamiento para grupos de jóvenes estudiantes y de integrantes de centros de jubilados. Para poder llevar a cabo con éxito esta alternativa, se debería evaluar minuciosamente la relación costo-beneficio de la integración de grandes grupos como huéspedes del hotel, su impacto en el clima y armonía en la experiencia a ofrecer a la totalidad de los individuos hospedados, la capacidad de sus instalaciones, y las propuestas de recreación, por ejemplo. Además, se debería promover la generación de acuerdos comerciales con empresas de turismo que ofrezcan paquetes de viajes para dichos grupos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros de texto

- Evans J. R. y Lindsay W. M. (2008) “*Administración y Control de la Calidad*” (7^a ed.). México: Cengage Learning Editores.
- David, F. R. (2013). “*Conceptos de Administración Estratégica*” (14^a ed.). México: Pearson Educación.
- Drucker, P. F. (1979). “*La Gerencia de Empresas*” (1^a ed.). Barcelona: Edasha.
- Escobar Pérez, B. y Lobo Gallardo, A. (2004). “*El Cuadro de Mando como instrumento para la gestión*”. Sevilla.
- Hill, C. W., Jones, G. R. (2011). “*Administración Estratégica: Un enfoque integral.*” (9^a ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). “*El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*” (2^a ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2016). “*Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*” (2^a ed.). Barcelona: Grupo Planeta.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland, A. M. (2012). “*Administración Estratégica*” (18^a ed.). Mexico: McGraw-Hill.

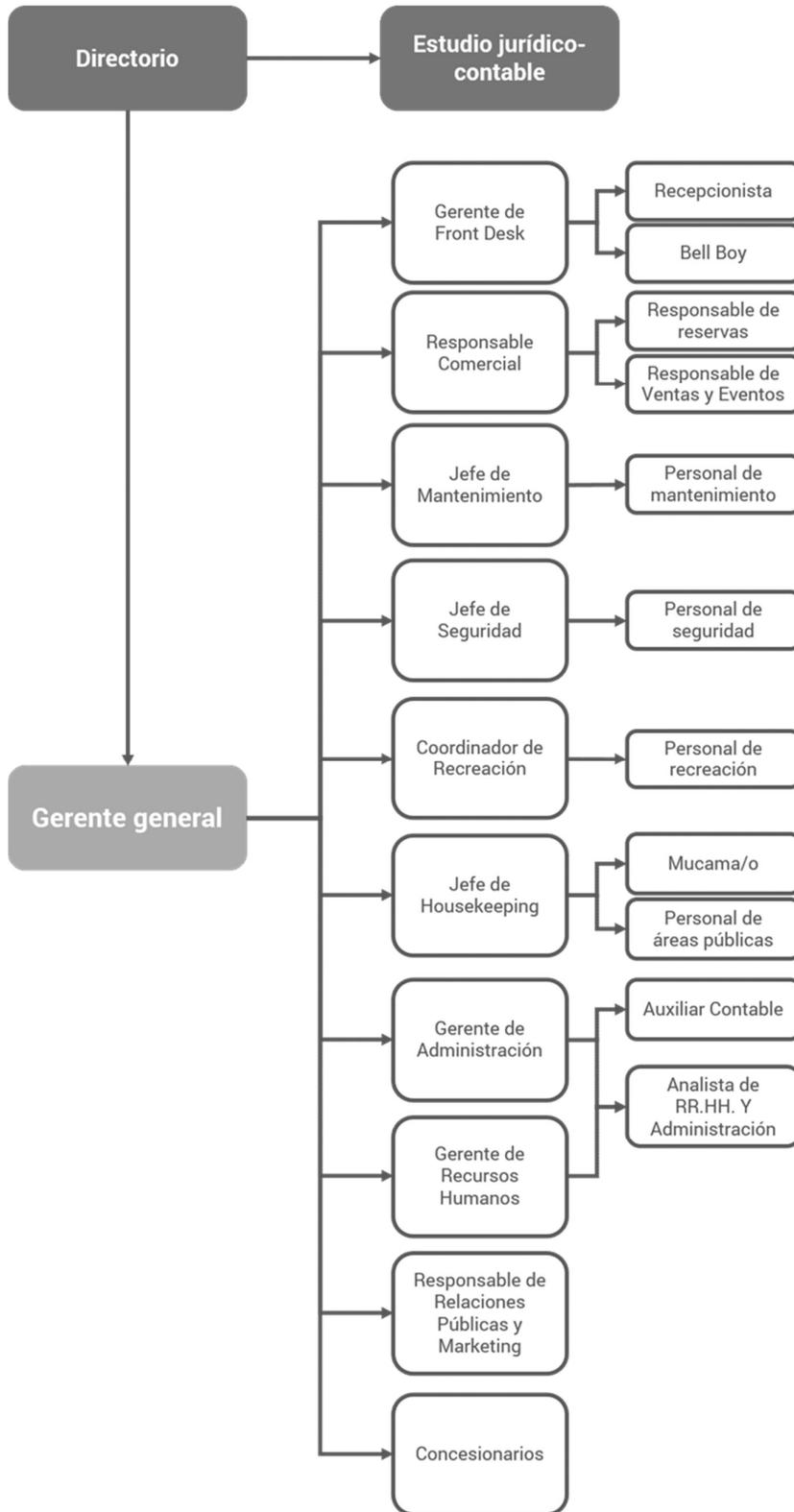
Sitios Web

- Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. Sitio Web: <http://www.ahtra.com.ar>. Acceso: 19/04/2019.
- Colorado Technical University. Sitio Web: <https://www.coloradotech.edu>. Acceso: 10/05/2019.
- Howard Johnson Argentina. Sitio Web: <http://www.hjargentina.com>. Acceso: 19/04/2019.
- Hoteles más Verdes. Sitio Web: <http://www.hotelesmasverdes.com.ar>. Acceso: 19/04/2019.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Sitio Web: www.indec.gov.ar. Acceso: 19/04/2019.
- Instituto Tecnológico Hotelero de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. Sitio Web: <http://ithargentina.com.ar>. Acceso: 18/04/2019.

- Secretaría de Turismo de la Nación. Sitio Web: <https://www.argentina.gob.ar/turismo>. Acceso: 18/04/2019.
- Centro de Estudios de América Latina (CEAL). Sitio Web: <http://www.econolatin.com>. Acceso: 18/04/2019.
- Baenegocios (16/10/2018). “*Los servicios públicos aumentaron hasta un 2.000% en la Argentina en los últimos tres años*”. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/Los-servicios-publicos-aumentaron-hasta-un-2000-en-la-Argentina-en-los-ultimos-tres-anos-20181016-0012.html>
- Diario Perfil. (04/10/2018). “*Aspectos claves y riesgos de las leliq*”. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/economia/aspectos-claves-y-riesgos-de-las-leliq.phtml>
- Infobae (14/02/2019). “*El salario real promedio cayó 11,6% en 2018 según el primer dato oficial*”. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2019/02/14/el-salario-real-promedio-cayo-116-en-2018-segun-el-primer-dato-oficial>
- Diario Apertura (01/06/2018). “*Cuáles son las tendencias del e-commerce argentino. Ganadores y perdedores*”. Recuperado de: <https://www.apertura.com/negocios/Cuales-son-las-tendencias-del-e-commerce-argentino-ganadores-y-perdedores-20180601-0005.html>
- Diario La Nación (26/12/2018). “*La sequía en la Argentina, entre los 10 fenómenos climáticos más destructivos del año*”. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/2205680-cambio-climatico-sequia-argentina-diez-fenomenos-metereologicos>
- Diario Clarín (30/10/2018). “*Tras la devaluación. Presión gremial para reabrir paritarias*”. Recuperado de: https://www.clarin.com/politica/presion-gremial-reabrir-paritarias_0_FLYHeklJL.html
- Iprofesional (31/10/2018). “*Las Pymes argentinas ven a la presión tributaria como su principal desventaja competitiva*”. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/actualidad/280651-impuesto-empresa-pymes-Las-Pymes-argentinas-ven-a-la-presion-tributaria-como-su-principal-desventaja-competitiva>

ANEXOS

Anexo I – Organigrama Howard Johnson Villa Carlos Paz



Anexo II – Estado de Situación Patrimonial

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL		Howard Johnson Villa Carlos Paz			
Comparativo con el ejercicio anterior		Ejercicio iniciado el: 01/01/2018 Finalizado el: 31/12/2018			
ACTIVO	al 31/12/2018	al 31/12/2017	PASIVO	al 31/12/2018	al 31/12/2017
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	10.460.274,83	5.833.490,00	Cuentas por pagar	66.944.318,00	44.931.847,30
Cuentas por cobrar	66.063.412,29	56.213.443,33	Remuneraciones y Cargas Sociales	5.625.000,00	1.406.250,00
Otras cuentas por cobrar	12.250.000,00	7.000.000,00	Cargas Fiscales	4.627.278,00	4.076.469,00
Bienes de cambio	30.000.000,00	18.000.000,00	Otras cuentas por pagar		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	118.773.687,12	87.046.933,33	TOTAL PASIVO CORRIENTE	77.196.596,00	50.414.566,30
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Bienes de uso	35.894.286,49	27.205.302,71	Cuentas por pagar	8.000.000,00	0,00
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	0,00	Otros pasivos no corrientes	0,00	1.600.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	39.584.839,32	27.205.302,71	Otras cuentas por pagar		
			TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	8.000.000,00	1.600.000,00
			TOTAL PASIVO	85.196.596,00	52.014.566,30
			PATRIMONIO NETO	73.161.930,44	62.237.669,74
TOTAL ACTIVO	158.358.526,44	114.252.236,04	PN + P	158.358.526,44	114.252.236,04

Anexo III – Estado de Resultados

Howard Johnson Villa Carlos Paz

Ejercicio iniciado el: 01/01/2018 Finalizado el: 31/12/2018

ESTADO DE RESULTADOS**Comparativo con el ejercicio anterior**

	al 31/12/2018	al 31/12/2017
Ventas Netas		
Ventas Catering Eventos Privados	107.433.473,53	116.060.701,75
Ventas Habitaciones - Hoteleria	207.325.134,74	142.115.673,33
Total Ventas del Ejercicio	314.758.608,27	258.176.375,08
Costos		
Costos de Venta	165.628.248,00	129.221.186,00
Otros costos de venta	109.677.187,04	82.257.890,28
Total Costos de Ventas	275.305.435,04	211.479.076,28
Resultado Bruto	39.453.173,23	46.697.298,80
Gastos		
Administración	6.669.955,43	4.773.533,17
Comercialización	4.318.132,08	3.872.645,63
Resultado Actividad Principal	28.465.085,72	38.051.120,01
Resultado Financiero	11.858.750,52	7.362.925,99
Resultado NETO	16.606.335,20	30.688.194,02
Otros Ingresos y Egresos	200.219,72	-1.233.390,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	16.806.554,92	29.454.804,02
Impuesto a las Ganancias	5.882.294,22	10.309.181,41
Resultado Final	10.924.260,70	19.145.622,61

Anexo IV – Cálculos Análisis Financiero

Datos

	2018	2017	2016
Ventas	\$ 314.758.608,27	\$ 258.176.375,08	\$ 175.512.468,24
Costos	\$ 275.305.435,04	\$ 211.479.076,28	\$ 134.044.834,64
Resultado Bruto	\$ 39.453.173,23	\$ 46.697.298,80	\$ 41.467.633,60
Resultado del Ejercicio	\$ 10.924.260,70	\$ 19.145.622,61	\$ 17.984.047,13

Cálculos

$$\text{Variación Ventas: } \left(\left(\frac{\text{Ventas año n}}{\text{Ventas año n-1}} \right) - 1 \right) * 100$$

$$\text{Variación Costos: } \left(\left(\frac{\text{Costos año n}}{\text{Costos año n-1}} \right) - 1 \right) * 100$$

$$\text{Variación Resultado Bruto: } \left(\left(\frac{\text{Rdo. Bto. año n}}{\text{Rdo. Bto. año n-1}} \right) - 1 \right) * 100$$

$$\text{Variación Resultado del Ejercicio: } \left(\left(\frac{\text{Rdo. del Ej. año n}}{\text{Rdo. del Ej. año n-1}} \right) - 1 \right) * 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas (Margen de Contribución): } \left(\frac{\text{Ventas} - \text{Costos}}{\text{Ventas}} \right) * 100$$

Resultados

Variación	Ventas	Costos	Rdo. Bruto	Rdo. Del Ejercicio
2017-2018	21,92%	30,18%	-15,51%	-42,94%
2016-2017	47,10%	57,77%	12,61%	6,46%

	2018	2017	2016
Rentabilidad Anual	12,53%	18,09%	23,63%

Anexo V - Tablero de Control

Perspectiva	Objetivo	Indicador de desempeño	Cálculo	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Incrementar las utilidades para los accionistas	Margen Utilidad sobre Ventas	$\left(\frac{\text{Ventas} - \text{Costos}}{\text{Ventas}}\right)$	Porcentaje	60%	Anual	60%	50%	35%		Gerente General
Financiera	Reducir costos de venta	Variación Costos	$\left(\frac{\text{Costos año } n}{\text{Costos año } n - 1}\right) - 1$	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	25%		Gerente General
Financiera	Incrementar los ingresos por ventas	Variación ingresos por ventas	$\left(\frac{\text{Ventas año } n}{\text{Ventas año } n - 1}\right) - 1$	Porcentaje	60%	Anual	60%	50%	35%		Gerente General
Clientes	Aumentar el nivel de clientes satisfechos	Nivel Clientes Satisfechos	$\left(\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Clientes Encuestados}}\right)$	Porcentaje	50%	Anual	50%	40%	25%		Gerente Marketing
Clientes	Aumentar la retención de clientes	Nivel Clientes Recurrentes	$\left(\frac{\text{Clientes Recurrentes}}{\text{Total Clientes}}\right)$	Porcentaje	60%	Anual	60%	50%	25%		Gerente Marketing
Procesos Internos	Aumentar la eficiencia del servicio	Nivel de Quejas	$\left(\frac{\text{Clientes con quejas}}{\text{Total Clientes}}\right)$	Porcentaje	5%	Anual	5%	10%	20%		Gerente Administración
Procesos Internos	Aumentar la innovación en servicios	Nivel Innovación	$\left(\frac{\text{Nuevos Servicios}}{\text{Total Servicios Prestados}}\right)$	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	25%		Gerente Administración
Formación y Crecimiento	Aumentar nivel de empleados motivados	Nivel Empleados Motivados	$\left(\frac{\text{Empleados Motivados}}{\text{Total Empleados}}\right)$	Porcentaje	80%	Anual	80%	70%	55%		Gerente Recursos Humanos
Formación y Crecimiento	Aumentar nivel de capacitación de empleados	Nivel Capacitación Efectiva	$\left(\frac{\text{Empleados Aprobados}}{\text{Total Empleados Capacitados}}\right)$	Porcentaje	80%	Anual	80%	70%	55%		Gerente Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia. Año: 2019

Anexo VI – Cálculos Presupuesto y ROI

Sector	Días de Evaluación
Front Desk	1
Área Comercial	1
Recreación	1
Seguridad - Mantenimiento - Housekeeping	2
Administración	1
Recursos Humanos	1
Marketing - Relaciones Públicas	1
Revisión/Consultas	2
Total días de evaluación	10

Viáticos Diseño Propuesta	
Estadía 10 noches	\$ 16.860,00
Pasajes (Bahía Blanca - Villa Carlos Paz)	\$ 5.012,00
Viáticos 11 días	\$ 11.000,00
	<u>\$ 32.872,00</u>

Viáticos Implementación Propuesta	
Estadía 3 días por trimestre	\$ 20.232,00
Pasajes (Bahía Blanca - Villa Carlos Paz)	\$ 20.048,00
Viáticos 12 días (4 visitas al año de 3 días c/u)	\$ 6.000,00
	<u>\$ 46.280,00</u>

Tarea Profesional	Módulos por Tarea	Valor Módulo	Costo por Tarea
Diagnóstico Organizacional y Generación Tablero de Control	1200	\$ 61,92	\$ 74.304,00
Implementación Plan de Mejoras	700	\$ 61,92	\$ 43.344,00

Ventas 2018	\$ 314.758.608,27
Ventas 2020 (proyectadas)	\$ 503.613.773,23
Incremento en ventas	\$ 188.855.164,96

$$ROI = \frac{188.855.164,96 - 196.800}{190.800}$$

$$ROI = \$ 958,63$$

Anexo VII – Encuesta Clima Organizacional para empleados.

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

Se ruega marcar con una cruz la opción seleccionada.

Pregunta		SI	NO
1	Considero que recibo un trato acorde y apropiado por parte de mis superiores.		
2	Siento que la organización valora mi trabajo y que mis superiores me motivan para que me supere personalmente en el desarrollo de mis tareas.		
3	Me siento orgulloso de trabajar para esta organización.		
4	Considero que cuento con la capacitación suficiente para realizar de manera óptima mi trabajo.		
5	Considero que mi opinión es escuchada y valorada por mis superiores.		
6	Cuento con las herramientas y materiales necesarios para desarrollar eficientemente mis tareas.		
7	Considero que recibo una retribución económica justa por mi trabajo en la empresa.		
8	Siento que mi equipo de trabajo se desarrolla dentro de un clima de respeto y compañerismo.		
9	Estoy conforme con la limpieza y orden del ambiente de trabajo en general.		
10	Me siento satisfecho con los beneficios que recibo por parte de la empresa.		