



Diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos

Paz - Provincia de Córdoba – Argentina para el año 2020

Viviana Mónica Olivieri

DNI: 18.310.099

Legajo VADM10599

Licenciatura en Administración

Seminario Final de Administración – 4 Entrega

Fecha entrega: 22/11/19

Profesor: Carlos Vittar

Índice

Resumen	5
Palabras Clave:	5
Abstract	5
Keywords:	5
Introducción	6
Análisis de la Situación	9
Introducción a la Organización:	9
Descripción de la Situación:	10
Bases Estratégicas.....	10
Misión.....	10
Visión	10
Valores.....	10
Servicios.....	11
Alojamiento.....	11
Eventos	11
Gastronomía	11
Estructura.....	11
Análisis del Contexto.....	12
Análisis P.E.S.T.E.L.....	12
Político.....	12
Económico.....	13
Socio-Cultural	13
Tecnológico.....	13
Ecológico.....	14
Legal.....	14
Cruz de Porter o Las 5 fuerzas de Porter	15
Productos Secundarios o Sustitutos.....	15
Competencia en el Mercado – Rivalidad.....	15
Nuevos competidores	16
Proveedores.....	16
Clientes.....	16
Diagnóstico organizacional.....	16
Análisis Específico sobre el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.....	16
Cadena de Valor.....	16
Análisis F.O.D.A.	17
Fortalezas.....	17
Oportunidades	17
Debilidades	18
Amenazas	18
Matriz ANSOFF:.....	18
Marco Teórico	20
Revisión Analítica de la Literatura	20
El Cuadro de Mando Integral – CMI.....	20
La Perspectiva Financiera.....	20
La Perspectiva del Cliente.....	21
La Perspectiva del Proceso Interno.....	21
La Perspectiva de la Formación y Crecimiento.....	21

Construcción del Marco Teórico.....	21
Tipos de CMI.....	21
CMI Básico.....	21
CMI Intermedio.....	21
CMI Desarrollado.....	22
Principios del CMI.....	22
Convergencia.....	22
Exclusividad.....	22
Singularidad.....	22
<i>Diagnóstico y Discusión.....</i>	23
Declaración del Problema.	23
Justificación del Problema.	24
Conclusión Diagnóstica.	24
<i>Propuesta.....</i>	26
La Propuesta:.....	26
Estrategia Propuesta:.....	26
Misión y Valores Propuestos:	26
Visión Propuesta:	26
Mapa Estratégico:	26
Cuadro de Mando Integral:	27
Plan de Implementación:.....	27
Objetivos:.....	27
General:	27
Específicos:	27
Alcance:	29
De Contenido:.....	29
Temporal:	29
Ámbito Geográfico:	29
Recursos:.....	30
Marco de Tiempo:.....	31
Acciones Específicas:	30
Propuestas de Medición o Evaluación de las Acciones:	31
Retorno de la Inversión - ROI.....	31
Medición para la Implementación del CMI como Sistema de Gestión:.....	32
Medición de la Implementación del CMI:.....	32
Medición del Impacto de la Implementación del CMI:	33
Medición de la Permanencia y Uso del CMI:.....	33
<i>Conclusiones y Recomendaciones.....</i>	35
Conclusiones	35
Recomendaciones.....	35
<i>Bibliografía.....</i>	37

Índice de Tablas.

Tabla 1 Organigrama Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.....	12
Tabla 2 Cadena de Valor Howard Johnson Villa Carlos Paz.....	16

Tabla 3 Análisis F.O.D.A. Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz	17
Tabla 4 Matriz Ansoff Howard Johnson Villa Carlos Paz.....	18
Tabla 5 Perspectivas del CMI.....	22
Tabla 6 Mapa Estratégico Hotel Howard Johnson VCP.....	26
Tabla 7 Cuadro de Mando Integral Howard Johnson VCP.....	27
Tabla 8 Análisis % propuesto en el Objetivo General	28
Tabla 9 Análisis % propuesto en Objetivo Específico N° 2.....	29
Tabla 10Detalle de Actividades y Recursos Requeridos	30
Tabla 11 Diagrama de Gantt - Proyección Temporal para la implementación del CMI	31
Tabla 12 Propuesta de Medición del Avance de la Implementación del CMI.....	32
Tabla 13 Indicador Impacto de la Implementación del CMI	33
Tabla 14 Ficha Técnica de Indicador	33
Tabla 15 Planilla Control de Uso CMI.....	34

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación propone la “Implementación de un Cuadro de Mando Integral– CMI, en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz” con el objeto de que, dicho hotel, cuente con una herramienta probada y diseñada para aumentar su rentabilidad. A su vez, cuándo deba enfrentarse a una crisis económica, que suelen ser reiteradas y cíclicas en la Argentina, le mostrará con simpleza alternativas posibles, permitiéndole pivotar estratégicamente entre ellas, asegurar un margen mínimo de rentabilidad por sobre el punto de equilibrio y, en consecuencia, sortear los embates económicos y/o financieros que se presenten sin poner en riesgo su permanencia en el mercado. Una vez finalizada su puesta en marcha, el desafío continúa con el monitoreo del proceso de internalización del CMI como Sistema de Gestión, con la intención de asegurar la continuidad del uso de este noble instrumento administrativo.

Palabras Clave:

Cuadro de Mando Integral. Mapa Estratégico. Indicadores. Sistema de Gestión.

Abstract

This Final Graduation Work proposes the “Implementation of a Balanced Scorecard - BSC, at the Howard Johnson Villa Carlos Paz Hotel” in order that, said hotel, have a tested tool designed to increase economic profitability. At the same time, when they must face an economic crisis, which are usually repeated and cyclical in Argentina, it will show you them simple and possible alternatives, allowing you to strategically pivot between them, guarantee a minimum margin of profitability over the breakeven point and, in consequence, to overcome the economic and / or economic and/or financial reverses that arise without jeopardizing their permanence in the market. Once its implementation is finished, the challenge continues with the monitoring of the internalization process of the BSC as a Management System, with the intention of ensure the continuity of the use of this noble administrative instrument.

Keywords:

Balanced Scorecard Strategic map. Indicators. Management system.

Introducción

El presente trabajo tiene como objeto diseñar y desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI), para el año 2020, para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz (HHJVCP) emplazado en la calle Azopardo Esquina, J. G. Artigas, Ciudad Villa Carlos Paz de la Provincia de Córdoba, Argentina y proponerlo como Sistema de Gestión.

El mencionado hotel forma parte de una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en el mundo.

En 1999, la cadena Howard Johnson abrió las puertas del primer hotel en la Argentina. Sucedió en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y desde entonces mantiene un crecimiento sostenido que cuenta en la actualidad con más de 40 hoteles.

“Lo que sorprende a muchos es que no abrimos hoteles en los lugares más rentables, sino que abrimos hoteles en todo el país”, explica Alberto Albamonte, presidente de dicha cadena hotelera en este país. (Gerencia de Edificios, 2008)

En el año 2011 Pablo Elliott, oriundo de Salta y con una vasta experiencia hotelera en su provincia, cumplió el sueño de abrir las puertas de un hotel de la cadena Howard Johnson, en la Ciudad Villa Carlos Paz de la Provincia de Córdoba, ciudad añorada y elegida por él y su familia con frecuencia, para vacacionar. A pesar de que no contaban con el capital necesario para realizar la inversión inicial ni para sostener el capital de trabajo requerido, tal emprendimiento se hizo posible gracias a la modalidad comercial “Condo hotel”.

Desde entonces gestiona acompañado de sus hijas Jéssica y Bárbara, este emprendimiento familiar con impronta de pyme puesto que, “Condo hotel”, es una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. En el formato “Condo hotel” los accionistas son propietarios de departamentos que están a disposición de los administradores y socios mayoritarios, en este caso la familia Elliott.

Sin embargo, la experiencia de la cadena hotelera y el respaldo que ofrece dicho sistema comercial, son insuficientes para garantizar el cumplimiento de las estrategias corporativas frente al turbulento contexto actual económico, financiero, social y político que atraviesa la Argentina.

El espíritu de las estrategias definidas para el hotel en estudio, “Consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar”, y “Diseñar

productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc.)” (CANVAS, 2019) representan un colosal desafío para el Directorio del hotel, integrado por los miembros de la familia y los inversionistas.

No hace falta profundizar mucho para comprobar que cualquier organización inmersa en un entorno dinámico, exige tomar decisiones de manera rápida y efectiva, que permitan la anticipación a los cambios económicos y de los hábitos de sus consumidores. Por otra parte, es natural deducir que las herramientas de gestión diseñadas para facilitar la toma de decisiones empíricamente probadas, resultan de gran utilidad para quienes tienen la responsabilidad de la administración de los recursos de una organización.

Kaplan & Norton, 1996 dieron un giro a la vida de los indicadores contables y financieros con la innovadora propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI), según ellos lo describen:

“El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: “Finanzas”, “Clientes”, “Procesos internos” y, “Formación y Crecimiento”. El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo” (p.38)

Sin duda, construir un CMI será de gran utilidad para el Hotel Howard Johnson, en el actual contexto de turbulencia económica y financiera que atraviesa la Argentina, principalmente para sus directivos, que son quienes deben tomar las decisiones estratégicas; tener claro que tan orientada o alejada está la organización del cumplimiento de sus objetivos; y saber si se deben implementar acciones para pivotar el rumbo de manera tal, que les permita atravesar los coletazos de la crisis sin desalinearse de los objetivos.

Por otra parte, la difusión interna de la información producida por el CMI, será de utilidad para el resto de los integrantes del staff, dado que esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no sólo como un sistema de control. (Kaplan & Norton, 1996, pag.39)

En su Tesis Doctoral, (JORDA, 2017) afirma que el uso adecuado del CMI como herramienta estratégica es capaz de crear valor organizacional, y que este valor puede ser

medido, brindando seguridad a quien ponga en duda la efectividad de la herramienta en estudio.

Por último, si bien es cierto que el CMI fue pensado por sus creadores para implementar en la industria, existen estudios que aseguran que se adapta perfectamente a empresas de servicios

“Se considera al CMI como una herramienta idónea para aplicar en organizaciones del sector turístico, ya que permite la gestión de los recursos intangibles, la coordinación de diferentes unidades de negocio, la visión a largo plazo, la identificación de las competencias y los cambios precisos para mantener el grado de innovación necesario por medio de una estructura lógica de análisis del modelo de negocio”. (Corbo & Biassone, 2018)

Análisis de la Situación

Introducción a la Organización:

Howard Johnson en la actualidad, es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia, tiene afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles en todo el mundo y el área internacional de la Compañía supera ya el 30% de la totalidad de los Hoteles en operación. La marca registrada “Howard Johnson” fue fundada en 1925 en Quincy, Massachusetts por Howard Deering Johnson. Actualmente pertenece al Grupo Wyndham Worldwide.

En 1932 inició sus primeros acuerdos de franquicias para abrir restaurantes y en 1954, la compañía abrió el primer hotel para motoristas de Howard Johnson en Savannah, Georgia.

En 1997 se constituyó la empresa Howard Johnson Argentina SA con el objeto y la responsabilidad del desarrollo en la región.

Para el desarrollo de las franquicias, ofrece la modalidad “Condo Hotel” en la que los inversionistas adquieren como propietarios una habitación de la que obtienen una renta, y como valor agregado cuentan con algunos beneficios como, por ejemplo, una determinada cantidad de noches de ocupación o descuentos especiales para allegados.

Es decir que Howard Johnson Carlos Paz cuenta con tantos dueños como accionistas, pero la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios, la familia Elliott.

“Condo hotel” se trata entonces de un concepto que combina características de propiedad horizontal con instalaciones y servicios hoteleros. La propiedad se subdivide en unidades (habitaciones o apartamentos), y son vendidas por separado. Luego se realiza la explotación hotelera de dichas unidades, participando cada copropietario de la renta. (Santaella, 2009)

Se puede afirmar que el “Condo hotel” es un negocio inmobiliario/hotelero que requiere de un delicado análisis de planificación. De ser correcto, garantiza una relación ganar-ganar para el desarrollista y el inversionista.

La cadena ofrece 4 categorías de hoteles, según lo describe en su web (Howard Johnson Argentina, Uruguay & Paraguay, s.f.): “*Plaza*”: Hoteles de lujo de 5 estrellas; “*Hotel*”: Hoteles de 4 estrellas; “*Inn*”: Hoteles de 3 estrellas; y “*Express*”: Hoteles de ruta.

El Howard Johnson Villa Carlos Paz (HJVCP) pertenece al grupo “*Hotel*”- hoteles de 4 estrellas, ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración, un restaurante con cocina internacional, 4 piscinas descubiertas y 1 cubierta, spa & health center, jacuzzi, sala de

relax, salón de convenciones, salas de reuniones y un equipo de profesionales a cargo de diferentes actividades de entretenimiento, dentro y fuera del predio del hotel.

Fue construido a sólo 30 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, en un enorme espacio verde cerca del lago San Roque, de los senderos en el Cerro de la Cruz, de Los Gigantes y del Parque Nacional Quebrada del Condorito. (Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, 2019)

El 16 de diciembre de 2011, se realizó la inauguración oficial, que contó con la presencia de importantes autoridades de carácter nacional e internacional. En febrero del año siguiente, coincidiendo con los carnavales, el hotel ya estaba en su plena ocupación.

Para el desarrollo de sus actividades tiene claramente identificados tres públicos objetivos y grupos de interés, los cuales atiende de diferentes maneras siguiendo las necesidades de cada uno de ellos. 1) Turismo Individual, 2) Turismo Corporativo y 3) Turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

Descripción de la Situación:

HJVCP plantea como estrategia corporativa “Consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar” y dado que ya conocen los diferentes públicos objetivos, otra estrategia que se plantea es “Diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc.)”.

Bases Estratégicas. HJVCP para el desarrollo de las estrategias planteadas cuenta con:

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, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

Visión. Carece de visión.

Valores. Propone los siguientes 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, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

Servicios. 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.

Alojamiento. La principal actividad del hotel es la recepción de pasajeros. Es importante recordar que, al ser un Condo hotel, los socios reciben un ingreso anual por el alquiler de sus habitaciones. Es por esto que se maneja y gestiona como un servicio principal, fundamental y diferente al resto.

Eventos. Tal como se mencionó con anterioridad, el hotel cuenta con un salón de eventos de gran capacidad que puede utilizarse para eventos sociales (fiestas de casamiento, fiestas de fin de año, etc.), para convenciones, para reuniones empresariales o para otro tipo de servicio. Es importante que esta unidad pueda gestionarse fuera del trabajo habitual de gestión de pasajeros, dado que requiere de una logística y organización diferentes.

Gastronomía. El tercer gran servicio es el de gastronomía, el cual, si bien está concesionado a otra empresa, tiene incidencia directa en la gestión de los otros dos mencionados anteriormente. El personal del hotel debe estar auditando y trabajando a la par que el personal abocado a este servicio para garantizar los estándares de calidad propuestos por la cadena.

Estructura. HJVCP, presenta un muy buen nivel de desarrollo en su organización, se observa en el organigrama la descripción exhaustiva de cada uno de los puestos requeridos, y la identificación de los procesos principales. Tabla 1 Organigrama del HJVCP. Se agrega como Anexo 1 para mejor visualización.

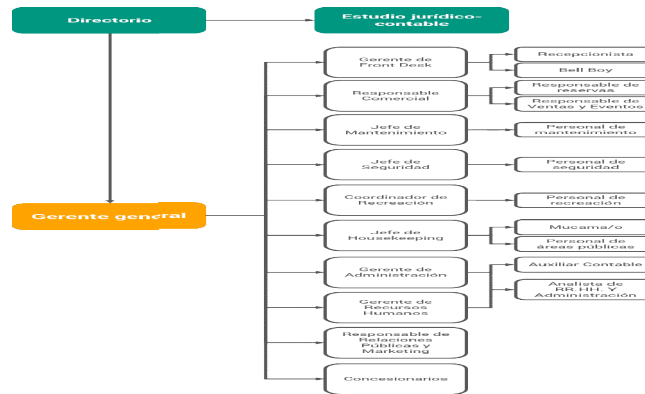
Cada miembro del personal cuenta con un manual de inducción en el que se detallan las características del hotel; las políticas, normas y pautas de trabajo; el organigrama; el detalle de los procedimientos internos entre otros.

No se adentrará en el presente trabajo en el detalle de cada puesto, sin embargo, es importante tener en cuenta que 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.

Tabla 1 Organigrama Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz



Fuente: (CANVAS, 2019)

Análisis del Contexto.

Para comprender el contexto en el que el Hotel Howard Johnson se encuentra inmerso, se desarrolla a continuación las herramientas de análisis estratégico: P.E.S.T.E.L. y 5 Fuerzas de Porter.

Análisis P.E.S.T.E.L. Se trata de una herramienta administrativa que estudia la manera en que los factores del entorno macroeconómico afectan el presente de la organización, y los que podrían afectarla en el futuro. Ayuda a identificar las oportunidades y amenazas.

Su nombre se deriva de las siglas de cada uno de los factores a relevar: P: Entorno Político. E: Economía. S: Socio-Cultural. T: Tecnología. E: Ecología. L: Legal.

Político. Los factores políticos tienen que ver con la vida política a todos los niveles (local, regional, nacional e internacional) que puedan afectar a la actividad de una empresa. La Argentina toda se encuentra en un clima político extremadamente tenso. Las próximas elecciones presidenciales de octubre y la famosa grieta generada por el bipartidismo generan un entorno plagado de incertidumbres tanto para el mercado interno como para el externo, que atenta directamente contra la decisión de invertir o no en vacaciones, y en caso de las personas residentes en el exterior, afecta sobre la decisión de vacacionar o no en la Argentina.

“El País, el sitio web de la BBC, The Guardian, Der Spiegel y Liberation, entre otros medios, dedicaron sendas páginas y notas web al aumento en los índices de pobreza e

inflación argentinas. Fotografías de personas revolviendo la basura y de manifestantes cercados por policías fueron las más frecuentes. Lo que dicen los medios como reflejo de lo que sucede. Y también como impulso de lo que podría suceder.” (Gentil, 2019)

Económico. Los factores económicos son aquellas cuestiones económicas actuales o futuras que pueden afectar en la ejecución de la estrategia de una empresa. La economía argentina se encuentra al rojo vivo, inestable y con una imparable inflación totalmente lejana a las predicciones. Al borde del default y con cepo parcial cambiario, el país se encuentra en un momento crítico desde este punto de vista.

Cotización dólar: Al comienzo del 2019 el promedio del valor billete estadounidense era de \$38,89, hoy 4/09/2019 cotizó en \$58,49 para la venta. En lo que va del año se representa una variación del 11,622%. (Cotización Dólar, 2019)

Sin embargo, lo que representa una restricción para el mercado interno, resulta atractivo para los turistas extranjeros, lo que induce al presidente de la Cámara Argentina de Turismo Aldo Elías a afirmar que “El año pasado recibimos seis millones y medio de turistas, para este año esperamos romper el récord” (INFOBAE, 2019)

“El número de extranjeros hospedados en creció hasta 299,6 mil (+12,6% anual; +34 mil turistas).” (Cámara Argentina de Turismo, 2019)

Socio-Cultural. Los factores socio-culturales son aquellos elementos de la sociedad (cultura, religión, creencias, etc.) que pueden afectar un proyecto. Es importante prestar atención a las tendencias en la sociedad actual y ver cómo éstas van cambiando.

Los argentinos se encuentran inmersos en una grieta ideológica como resultado de dos acciones, de dos fuerzas, una profunda e histórica, cultural, y otra inmediata, coyuntural que proviene de las decisiones de la política diaria, cotidiana, y electoral. El problema de la “grieta” es que no permite la reconciliación entre las partes. Impide la comprensión, la escucha y la empatía que necesita el diálogo. (Perfil, 2019)

La “grieta” atrapa a los argentinos, tanto a los que están en el país como a los que se encuentran en el exterior lo que genera un clima hostil.

Tecnológico. Los factores tecnológicos son decisivos actualmente, pues la velocidad de mejora tecnológica de hoy es brutal. Resulta necesario ser conscientes de que la tecnología que se está desarrollando hoy va a cambiar nuestro futuro inmediato, y la organización en estudio no será ajena a ello.

En el ambiente hotelero, existen diferentes sistemas de gestión que facilitan cada uno de los procesos que se llevan a cabo en ellos. En este caso, Howard Johnson Villa Carlos Paz gestiona sus actividades con los sistemas “Opera”, “Flexxus” y “Arion”. Lo que ofrece

seguridad en lo que se refiere a la información, versatilidad dado que posibilita trabajar en diferentes dispositivos y acompaña las gestiones de satisfacción a los clientes a mediante encuestas automatizadas y en los controles de la rentabilidad y la sustentabilidad.

Por otra parte, la Provincia de Córdoba prevé incorporar tecnologías y vincular al 100 por ciento de los cordobeses con el “Plan Conectividad Córdoba” (Gobierno de la Provincia de Córdoba, s.f.)

Ecológico. Los factores ecológicos son aquellos que guardan relación directa o indirecta con el medioambiente. A priori no afectan a todos los sectores, pero existen cambios normativos, de conciencia social y de tendencias que podrían afectar a mediano plazo.

Howard Johnson VCP se encuentra en el plan “Hoteles más verdes” con un fuerte compromiso asumido por la ecología.

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. Ha sido reconocido por Global Sustainable Tourism Council (GSTC) y lo considera uno de los programas con más prestigio en el mundo (Hoteles más Verdes, s.f.).

La Resolución 40/2019 de la Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable declaró de interés ambiental por parte de la Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable al programa “Hoteles más verdes” que es llevado adelante por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. (Infoleg, 2019)

Howard Johnson Villa Carlos Paz más verde: se cuelga “la medalla” de plata de Hoteles Sustentables. (Infonegocios, 2018)

Legal. Los factores legales son todos aquellos relacionados con la obligación de cumplir las leyes establecidas. Es necesario conocer la legislación y los cambios en la normativa relacionada que pueda afectar de manera directa o indirecta.

Ley 26994: Código Civil y Comercial de la Nación. Sancionada el 1 de octubre del 2014, publicada en el Boletín Oficial el 8 de octubre del 2014. Tiene por objeto regular las relaciones mercantiles y comerciales (Acnur, 2014)

Ley 24240: Defensa del Consumidor, 22 de septiembre de 1993 y promulgada el 15 de octubre de 1993. Garantiza que se respetó los derechos de los habitantes en materia de consumo (Defensa del consumidor, 1993)

Resolución 358/2019 de la Secretaría de Trabajo, 1 de marzo de 2019. Convenciones Colectivos de Trabajo de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y cafés, y otros.

Ley Política ambiental Nacional. La ley general del ambiente contempla los derechos a la información ambiental, a participar en los procesos de toma de decisiones públicas ambientales y el acceso a la Justicia, también reconocido por la Constitución nacional. (La nación, 2018)

Leyes sindicales, propiedad intelectual e industrial, acuerdos comerciales entre países, Licencias múltiples, descanso laboral y días festivos, ayudas y subvenciones.

Cruz de Porter o Las 5 fuerzas de Porter.

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una determinada industria, para ello analiza la articulación de 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad de la industria en la que el negocio que se pretende analizar, se encuentra inmerso.

Productos Secundarios o Sustitutos. Villa Carlos Paz, Córdoba, es una ciudad en esencia, turística. Por este motivo, si bien la industria hotelera en esa ciudad atrae turistas de todos lados, en el actual contexto de crisis económica, debe desarrollar estrategias competitivas contra la industria inmobiliaria que apuesta al alquiler de departamentos y/o casas a través de portales como AIRBNB, BOOKING o MERCADO LIBRE entre otros.

Competencia en el Mercado – Rivalidad. La industria hotelera tiene un alto nivel de rivalidad, dada la gran oferta de hoteles. Si se analiza por nivel de estrellas, en Villa Carlos Paz se encuentran 4 hoteles de la misma categoría en dicha ciudad, y en caso de comparar desde la “experiencia Howard Johnson”, nos encontramos con la rivalidad de otros hoteles de la cadena en el país. Dado el actual contexto económico es esperable que el mercado interno elija opciones más económicas y el exterior vea la oportunidad de llegar a lugares menos accesibles económicamente como, por ejemplo el Sur del país. Empresarios de turismo de Córdoba se reunidos a principio de año en la Asociación Hotelera, Gastronómica y afines de Villa Carlos Paz, publicaron un documento colectivo.

“Los constantes aumentos especialmente en el servicio de energía eléctrica (se calcula que la tarifa terminará incrementándose el 76.37% de enero de 2018 a igual mes de este año), han desfavorecido la competencia entre destinos de igual demanda como la Costa Atlántica. "Pero que independientemente de eso, ha terminado por mellar la rentabilidad al punto de poner en riesgo la continuidad de muchos establecimientos. Es extensiva la preocupación tarifaria en los servicios de agua, cloacas (COOPI y COOPERATIVA SAN ROQUE) y recolección de residuos (COTRECO)". (Redacción La Nueva Mañana, 2019)

El tipo de cambio alto favoreció los centros nacionales, que fueron priorizados por sobre países como Brasil, Uruguay, Chile y la ciudad de Miami que compiten con los argentinos en los sectores de la población con ingresos medios y altos. (Economis, 2019)

Nuevos competidores. La tercera fuerza es la de la amenaza de los nuevos competidores, o entrantes al mercado. Tal como se mencionó en los Productos Sustitutos” se debe tener en cuenta que el auge de nuevos formatos de alojamiento más económicos como la renta de departamentos o Bed And Breakfast, representan una amenaza para la industria hotelera, la que sin duda para mantenerse vigente deberá apuntar sus estrategias de marketing al mercado más exigente aplicando estrategias de diferenciación.

Proveedores. La fuerza de los proveedores de clientes para la industria hotelera de la que el Hotel Howard Johnson VCP forma parte, se encuentra claramente definida por las agencias de turismo y los portales de ventas virtuales como Trivago o Despegar. Son ellos quienes direccionan a los turistas a uno u otro hotel, así como también a otros tipos de alojamientos. Sin dudar estas la fuerza de negociación de los proveedores, es significativamente alta.

Clientes. La diversidad de la oferta dentro de la industria hotelera, otorga un altísimo poder de negociación de los clientes. Esta industria es uno de los ejemplos de mercado competitivo por el que se regulan los valores por efecto de la demanda, lo que obliga a las empresas hoteleras y/o de alojamiento a desarrollar el ingenio con constantes promociones para ganar la pulseada.

Diagnóstico organizacional

Análisis Específico sobre el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Cadena de Valor. Una cadena de valor es una representación a nivel macro de los procesos operativos de una organización. Constituye el núcleo central del negocio, donde se concentran los esfuerzos principales de gestión. (Pardo Álvarez, 2013, p.61)

Tabla 2 Cadena de Valor Howard Johnson Villa Carlos Paz

Actividades de soporte	Infraestructura	Hotel condo con inversores que son propietarios de parte de las instalaciones Financiación a través de los accionistas de la empresa				Margen
	Recursos Humanos	Dotación de 43 colaboradoras Inducción de los colaboradores que recién ingresan. Capacitación de gestión				
	Tecnología	El hotel utiliza sistemas de gestión como Flexus, Opera Y Arion				
	Compras	Compras de insumos para el hotel (limpieza, librería, maquinaria, etc.), elementos de seguridad para el personal				
	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Ventas	Servicio postventa	
	Servicio de check 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	
				Sponsors		
				Organización de eventos solidarios		
				Convenios		
Actividades primarias						

Fuente:(CANVAS, 2019)

Análisis F.O.D.A. Para comprender mejor la organización y distinguir los elementos internos que ejercen una influencia positiva y los que impactan de manera negativa, se desarrolla a continuación la herramienta de análisis estratégico: F.O.D.A.

Tabla 3 Análisis F.O.D.A. Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	Personal inducido, capacitado y comprometido.	Costos muy altos de mantenimiento dado el estándar del hotel
	Instalaciones.	Falta de desarrollo de la visión..
	La Marca	Falta de Control de Inventarios y planillas de stock.
	La filosofía y la cultura del trabajo desarrollado entre los empleados.	Políticas de Pagos/Cobros y Compras y Contabilidad, vulnerables.
	Certificación Verde	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	La Depreciación de la moneda argentina: Apertura clientes externos	La Depreciación de la moneda argentina: Retracción clientes internos.
	Tendencia en la sociedad de consumo consciente. Tendencia Verde.	Entorno Político hostil.

Fuente: Propia

Fortalezas. Las Fortalezas son los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos. Se incluyen en este grupo los elementos favorables que sin duda ayudan a cumplir los objetivos: Se tiene en cuenta para el HJVCP, las características del personal, capacitado y comprometido y, por otra parte, sus instalaciones de jerarquía además de estar diseñadas y alineadas con estándares ecológicos por formar parte del sistema “Hoteles Verdes”. Por otra parte, la trayectoria de la marca, en la que el propio equipo del hotel confía. Lo demuestra con su lema de marketing “Carlos Paz desde un Howard Johnson” y su inversión en el trabajo fuerte en Google Adwords. Se comprueba googleando o buscando en cualquier portal con oferta hotelera. (CANVAS, 2019)

Oportunidades. Las Oportunidades son las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.

Paradójicamente la situación económica se puede transformar en una oportunidad si se observa el mercado exterior, puesto que, en este contexto para los extranjeros, venir a la Argentina puede ser mucho más económico que otros destinos.

“Un dato que se conoció en el verano, es que América Latina sólo atrae el 3% del turismo global. Una cifra muy baja pero que muestra el potencial de crecimiento que tiene la

región y especialmente la Argentina, que es uno de los destinos que más gustan del continente” (Economis, 2019)

Se incluye también la tendencia de la sociedad hacia un consumo conciente y sustentable, dado que permitirá explotar el sistema de “Hotel Verde” para aumentar las ventas y en consecuencia impactar en la rentabilidad.

Debilidades. Las Debilidades son las que son perjudiciales o factores desfavorables para la ejecución de los objetivos. Se consideró en este apartado la falta de visión dado que esta determina la forma de verse en el futuro, y aunque algunos autores no la consideran sustancial por ser vulnerable a los cambios del entorno (Hugo, 2916, p.1459), no deja de ser una brújula que orienta hacia dónde se quiere llegar.

También se agregó la falta de sistematización del control de inventarios y de políticas de administración por considerar que estas carencias atentan directamente contra el control de los costos, que sólo por mantener los estándares de calidad, ya son altos. (CANVAS, 2019)

Amenazas. Las Amenazas son lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo. Se consideró como amenaza el entorno político y social actual, hostil provocado por manifestaciones y disturbios públicos, que al difundirse podrían impactar de manera negativa en los posibles huéspedes extranjeros, a la hora de elegir su destino de vacaciones. Por otra parte, la depreciación del peso argentino, restringe al mercado interno quién, aún eligiendo Villa Carlos Paz, tiene opciones más accesibles en los productos sustitutos.

Matriz ANSOFF: También conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento, sirve de guía a las empresas que buscan crecer, orientándolas acerca de qué estrategia de marketing utilizar depende el mercado en el que actualmente participan sus productos. Es importante tener claro donde aplican los productos del HJVCP para tener un conocimiento más acabado de dicha empresa.

Tabla 4 Matriz Ansoff Howard Johnson Villa Carlos Paz

ANSOFF		PRODUCTO				
		Producto Actual			Producto Nuevo	
MERCADO	Mercado Actual	Alojamiento - Huespedes Nacionales	Eventos Sociales y de Recreación	Gastronomía	Eventos Solidarios	
		Penetración de Mercado			Desarrollo de Producto	
	Nuevo Mercado	Alojamiento - Huespedes Extranjeros				
		Desarrollo de Mercado			Diversificación	

Fuente: Propia

Se considera a los huéspedes extranjeros un nuevo mercado, puesto que los extranjeros que optan por la Argentina como destino de vacaciones, eligen el Sur o Buenos Aires y a los Eventos Solidarios, un producto nuevo ya que forma parte de la innovación del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Marco Teórico

En el presente trabajo final de grado, se propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral – CMI (en inglés Balanced Scorecard - BSC), para la empresa en foco como Sistema de Gestión. Esta herramienta de control de gestión fue dada a conocer 1992 Robert Kaplan y David Norton. Se desarrolla a continuación su fundamento teórico.

Revisión Analítica de la Literatura.

En 1992 Robert Kaplan y David Norton, dieron a conocer Cuadro de Mando Integral (CMI) como una nueva herramienta de información y control para la toma de decisiones desarrollada bajo la concepción de que en la sociedad del conocimiento se requerían métricas que fueran más allá de las medidas económicas y financieras tradicionales.

Lo hacen a conocer a través de su libro, cuyo nombre fue el de la herramienta propuesta, publicado por Harvard Business School Press, que sigue siendo hasta el día de hoy la referencia principal para quienes desean diseñar un CMI. Demás está aclarar que éste es el pilar del presente trabajo.

El Cuadro de Mando Integral – CMI.“El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.” (Kaplan & Norton, 1996, pág. 38)

Aclaran más adelante que el CMI debe entenderse y ser utilizado como un sistema de comunicación más que como un sistema de control, y que por lo tanto debía ir más allá de los datos económicos y financieros tradicionales.

El núcleo del CMI lo constituye un conjunto seleccionado de indicadores descriptivos del pasado complementados con la medición de inductores futuros, que observan los progresos y aportan información desde cuatro perspectivas, para la toma de decisiones:

La Perspectiva Financiera. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y su ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Aborda temas como el aumento de los ingresos, la baja de los costos, el aumento de la utilización de los activos y la reducción del riesgo entre otros. Definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del CMI(Kaplan & Norton, 1996, pág. 75).

La Perspectiva del Cliente. Identifica los segmentos de cliente y del mercado en el que deberá competir el negocio. Incluye la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes dentro del segmento de mercado seleccionado. También permite identificar y medir propuestas de valor añadido para entregar quienes los eligen. Propone tener en cuenta a l seleccionar objetivos tres clases de atributos: 1) Atributos de Producto y Servicio. Funcionalidad, calidad y precio; 2) Relaciones con los Clientes: Calidad de la experiencia de compra y relaciones personales y; 3) Imagen y Reputación.(Kaplan & Norton, 1996, pág. 103)

La Perspectiva del Proceso Interno. Identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe sobresalir con excelencia por tener mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros. Por otra parte, incluye el proceso de innovación lo que permite poner énfasis en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que darán como resultado nuevos productos, servicios y mercados. (Kaplan & Norton, 1996, pág. 130)

La Perspectiva de la Formación y Crecimiento. Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Pone en relieve tres categorías principales de variables: 1) Las capacidades de los empleados; 2) Las capacidades de los sistemas de información y; 3) La motivación, la delegación de poder y la coherencia de objetivos. Los objetivos que se definan dentro de esta perspectiva resultan necesarios para conseguir los resultados de las tres anteriores ya que impulsan el aprendizaje y el crecimiento.(Kaplan & Norton, 1996, pág. 139)

Construcción del Marco Teórico.

A pesar de que en la actualidad no se encuentra más bibliografía sobre este tema, salvo libros académicos, existen aportes de algunos estudiantes que lo analizaron y/o tuvieron la oportunidad de implementarlo enriqueciendo la base propuesta por N&K.

Tipos de CMI. Jadeed, 2017. En su trabajo “El cuadro de mando integral y sus efectos a la rentabilidad” propone una clasificación por grado de complejidad del CMI:

“...el CMI ha evolucionado desde su introducción en 1992 de un sistema compuesto de medidas financieras y no financieras a un sistema de gestión estratégica completo. Del análisis de dicha evolución se determina tres tipos diferentes de CMI:

CMI Básico. Combina medidas financieras y no financieras.

CMI Intermedio. Además del tipo básico, describe la estrategia a través de identificar las relaciones causa-efecto entre las medidas y las perspectivas.

CMI Desarrollado. Cumple los requisitos del tipo intermedio y también implementa la estrategia empresarial mediante la definición de los objetivos, resultados e iniciativas estratégicas usando el mapa estratégico”.

Jordá, 2017, en su Tesis Doctoral titulada “Cómo incrementar el valor de una compañía a través de una correcta implantación de un Cuadro de Mando Integral” propone preguntas orientativas para ayudar a identificar las cuatro perspectivas del CMI:

Tabla 5 Perspectivas del CMI

	Perspectiva	Responde a la pregunta:
1	Financiera	¿Cómo nos ven nuestros accionistas?
2	Cliente	¿Cómo nos ven nuestros clientes?
3	Procesos Internos	¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y a nuestros clientes?
4	Crecimiento y Aprendizaje	¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión

Fuente Propia

Principios del CMI. Villajuana, (2018) asegura que durante el armado del CMI, él lo denomina Tablero de Gestión Estratégica (TGS), si no se cumple la Trinidad de Principios del TGS, su desarrollo no aportaría el valor esperado:

“El TGE generará valor si se practica una trinidad de principios formada por la convergencia, la exclusividad y la singularidad. La aplicación de estas políticas, además de conducir a saber por qué se obtuvieron buenos y malos resultados, servirá para mejorar la calidad de las futuras decisiones” (pag.1508)

Convergencia. Dispone que lo que se haga en cada unidad estratégica sea consistente con lo realizado en el nivel corporativo, y a la inversa.

Exclusividad. El principio de exclusividad comprende a su vez dos reglas: la especificidad y la subsidiariedad. Esto implica que cada elemento del TGE debe cumplir una función específica y, al mismo tiempo, complementaria.

Singularidad. El principio de singularidad significa que los elementos del TGE se distingan y alejen notablemente de su competencia o, en general, sean radicalmente únicos; para lo cual se requiere independencia mental. (pag. 1510)

Se concluye entonces, que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control estratégica que aborda la organización en la que se aplica desde cuatro perspectivas, finanzas, clientes, procesos internos y desarrollo; monitorea el desarrollo de sus actividades y alerta los desvíos acaecidos a las autoridades, lo que asegura el alineamiento de todos los recursos que la componen hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Diagnóstico y Discusión

A mediados de los 90, ante el abrumador avance de la tecnología de la información y la globalización; la administración tradicional de las organizaciones, basada en datos económicos y financieros producidos por la prestigiosa contabilidad, comenzó a percibirse escasa por quienes ejercían la responsabilidad de tomar decisiones.

Pensadores y analistas, con la necesidad de innovar, desarrollaron temas como la implementación y la flexibilidad de los procesos, las estructuras organizacionales, los sistemas de calidad y eficiencia basados en la búsqueda de la satisfacción de los clientes, el liderazgo y el trabajo en equipo entre otros.

Surgieron entonces los impulsores del CMI, Kaplan y Norton, quienes además de hacer su innovadora propuesta se preguntaban “¿Qué es lo que hace que un CMI tenga éxito?.

Lo respondieron en su libro con la siguiente frase: “Un CMI con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros” (pag. 161)

Más adelante agregaron que, correctamente desarrollado el CMI no es suficiente:

“Lo que hace que el viaje valga la pena es el aprendizaje estratégico. Sólo aquellos que aprenden la forma de utilizar el cuadro de mando como un sistema de gestión, logran la clarificación de la visión compartida y el uso de la medición como lenguaje común que traduce conceptos complejos, en ideas precisas y alineadas que movilizan a todos los individuos de la organización hacia el logro de los objetivos propuestos. (Kaplan & Norton, 1996, p 282)

En la actualidad el CMI, si bien tiene fama de renombrada herramienta y se sigue estudiando y analizando a nivel teórico, por alguna razón su uso e implementación no creció como se esperaba. Muy pocas empresas son las que lo implementan y muchas menos las que logran transformarla en su sistema de gestión.

Declaración del Problema.

Se observa como una posibilidad de mejora, utilizar la herramienta de gestión empresarial Cuadro de Mando Integral, como Sistema de Gestión del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, de manera tal que le permita focalizar los recursos de manera eficiente dentro del marco de profunda crisis económica que atraviesa la Argentina.

Para ello será necesario unificar los esfuerzos para que, una vez desarrollado el CMI, se encarne en cada célula del hotel, amalgamándose a la cultura organizacional, de manera tal que en momentos críticos provocados por coletazos financieros, inflación o recesión

económica, como mínimo garantice una rentabilidad que supere el punto de equilibrio asegurando su permanencia y competitividad en el mercado y que en momentos calmos el crecimiento sea naturalmente inevitable.

Justificación del Problema.

El contexto político, económico y financiero actual de Argentina, atraviesa una profunda crisis, la cual muestra indicios de mantenerse por un largo período de tiempo.

Es cierto que el hotel en estudio capta entre otros, al mercado del turismo extranjero, y también es cierto que desde ese enfoque podría verse beneficiado ya que, como consecuencia de la depreciación de la moneda nacional, la oferta para quienes viven en países con monedas más fuertes, se torna muy accesible.

No obstante los ingresos deberían compensar la baja del consumo del mercado interno, los desfasajes financieros provocados por ventas anticipadas a contingentes de estudiantes o jubilados y la suba sideral de los costos fijos y de mantenimiento.

En el macro entorno descrito, el margen de error administrativo es casi nulo, ya que un simple descuido, una decisión impulsiva en la administración, o una política desarrollada por el franquiciante para economías sanas, podrían significar grandes pérdidas y poner en riesgo la misión, los objetivos y hasta la vida misma del negocio. (No se hace mención a la visión, porque al día de la fecha, el HJVCP no cuenta con ella.)

Podemos afirmar entonces que existe la imperiosa necesidad de implementar herramientas de control de gestión que proporcionen información de actuaciones pasadas, relacionada con acciones futuras, que permitan una eficaz toma de decisiones con tendencia hacia la eficiencia, que combinen medidas cuantitativas y cualitativas, que permitan mejorar la vinculación entre la estrategia y la medición del desempeño e incluso, que consideren la existencia de estrategias emergentes, como lo es el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Por otra parte, si bien en el ámbito turístico, es aún incipiente la aplicación de esta herramienta, se la considera idónea para este sector ya que permite la “gestión de los recursos intangibles, la coordinación de diferentes unidades de negocio, la visión a largo plazo, la identificación de las competencias y los cambios precisos para mantener el grado de innovación necesario por medio de una estructura lógica de análisis del modelo de negocio” (Corbo & Biassone, 2018)

Conclusión Diagnóstica.

El Hotel Howard Johnson VCP cuenta con un excelente nivel de recursos humanos y de instalaciones además del prestigio de la marca, sin duda fortalezas alcanzadas que otras

empresas del rubro tienen como visión alcanzar. Con estas herramientas a su favor, la organización en estudio se encuentra sólida para enfrentar las amenazas del entorno que vaticinan inevitablemente crisis económica y hostilidad política.

Trabajar en reducir sus debilidades e implementar un Cuadro de Mando Integral, como Sistema de Gestión, le permitirá alinear la mirada de cada célula del hotel, en una sola mirada compartida hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos. Sin duda se trata de una excelente estrategia para garantizar su sustentabilidad, dándole alas a la empresa para pilotear las situaciones, económica y financieramente críticas, pronosticadas.

Desde la perspectiva política, económica y financiera, el CMI propone estabilidad, a través de la clarificación de la información ofrecida que permitirá tomar decisiones con amplio fundamento.

Desde la perspectiva social, esta herramienta no hace más que elevar el compromiso de quienes la utilizan, dado que su implementación requiere la participación activa de los recursos humanos.

Finalmente, desde la perspectiva de los clientes, implementar esta herramienta no puede más que generar un impacto positivo, debido a que correctamente implementado, empuja a quienes lo utilizan hacia la mejora continua.

Por otra parte, en caso de que el escenario futuro se aleje del vaticinado, y que la economía argentina encontrara su rumbo, el CMI no haría otra cosa que aquello para lo que fue diseñado: Interferir en la toma de decisiones de manera estratégica, hacia el incremento de la rentabilidad.

Por último, considerando los análisis realizados precedentemente se llega a la conclusión de que resulta factible llevar adelante la implementación del CMI en el HJVCP sin mayores inconvenientes y de que, sin duda, aportará además de las mejoras propuestas, afianzar fortalezas, minimizar debilidades y detectar con claridad estrategias convenientes a implementar cuándo se generen crisis y/o cambios en el contexto.

Propuesta

La Propuesta:

Lo que el presente Trabajo de Graduación Final propone es el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) a medida para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, la implementación como su Sistema de Gestión, y la puesta a disposición de herramientas para auditar su utilización.

Por otra parte, más allá de lo descrito en el párrafo anterior, y dada la complejidad del contexto económico argentino, se considera necesario también complementar la Estrategia Inicial y definir la Visión, para evitar caer en resultados inesperados.

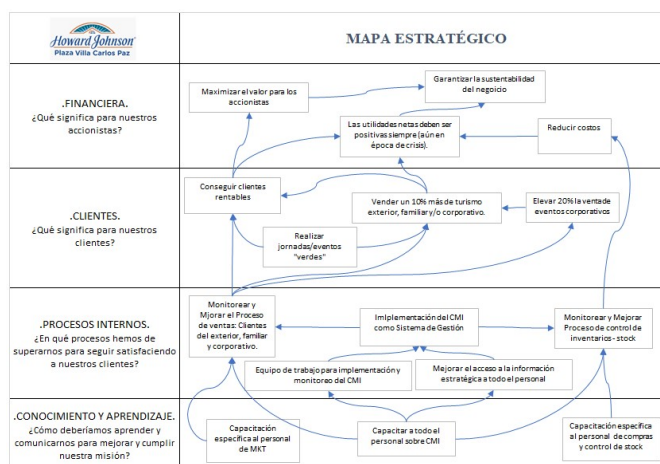
Estrategia Propuesta: Como parte de la presente propuesta, se sugiere agregar un nuevo ítem a la Estrategia Inicial existente del HJVCP. Quedaría determinada de la siguiente manera: “Consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar”, “Diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc.)”, y “Utilizar el Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión”.

Misión y Valores Propuestos: La Misión y los Valores no requieren ajustes.

Visión Propuesta: El HJVCP, no tiene formulada la visión. A continuación, se propone la siguiente: “Estar posicionados entre los 5 hoteles más elegidos en el mercado regional en el que se encuentra inmerso nuestro hotel, sin alterar los estándares definidos por la misión y los valores que nos definen”.

Mapa Estratégico: Se agrega a como ANEXO 2 para su mejor visualización.

Tabla 6 Mapa Estratégico Hotel Howard Johnson VCP



Fuente Propia

Cuadro de Mando Integral: Se agrega a como ANEXO 3 para su mejor visualización.

Tabla 7 Cuadro de Mando Integral Howard Johnson VCP

Perspectivas	Objetivo	Indicador	Meta	Rango		
				Excelente	Logrado	Logro no alcanzado
FINANCIERA	Reducir los costos variables	Costo de Insumos	Reducir 5%	Reducción Superior al 5%	Igual al 5%	Reducción Inferior al 5%
	Mantenerse por encima del punto de equilibrio frente a crisis	Punto de Equilibrio	Mayor al Punto de Equilibrio	3% o más superior al Punto de Equilibrio	Hasta un 2% Mayor al Punto de Equilibrio	Menor o Igual al Punto de Equilibrio
CLIENTES	Incrementar Ventas Turismo Familiar	Venta de Alojamiento	Aumentar un 10%	Aumento Superior al 10%	Aumento Igual al 10%	Aumento inferior al 10% o falta de aumento.
	Incrementar Ventas Turismo Internacional					
	Incrementar Ventas Eventos Corporativos	Venta de Eventos				
	1 Evento Verde por mes	Eventos Verdes Realizados	12	---	12	Menor o Igual que 11
PROCESOS INTERNO	Crear Departamento Control de Gestión	Departamento	1	---	SI	NO
	Implementar CMI	CMI	1	---	SI	NO
	Diseñar Políticas de Inventario	Políticas	1	---	SI	NO
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Capacitar en Control de Stock	Empleados Capacitados	5	---	5	0 a 4
	Capacitar sobre CMI		80	---	80	0 a 79
	Capacitar sobre Estrategias de Marketing		10	---	10	0 a 9

Fuente Propia

Plan de Implementación:

Objetivos: Se proponen los siguientes objetivos a alcanzar para llevar delante de manera eficaz, la implementación del Cuadro de Mando Integral propuesto en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz de la Ciudad de Córdoba.

General: Implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para aplicar en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, con la finalidad de asegurar un crecimiento de la rentabilidad sobre las ventas del 0,5%, para diciembre 2020.

Específicos:

1. Diseñar la política de Inventarios y de Control de Stock para reducir los costos variables en un 5% para junio de 2020.
2. Incrementar las ventas de turismo familiar, e internacional, y la venta de eventos corporativos en un 10%, para diciembre de 2020.

3. Realizar 1 “Evento Verde” gratuitos por mes durante todo el 2020 para dar a conocer el hotel, desde adentro, y captar nuevos clientes.
4. Crear el sector “Control de Gestión” para febrero de 2020, dentro del Departamento de Administración, para implementar con éxito el CMI.
5. Capacitar a los 80 empleados del hotel, sobre CMI para el 30 de junio de 2020 con la finalidad de lograr la internalización en la cultura organizacional, del nuevo Sistema de Gestión.

A continuación, se desarrolla la justificación de los objetivos propuestos:

General: De los datos aportados sobre las finanzas del HJVCP se pueden deducir las variaciones que se detallan a continuación y que, aunque aún no se cuenta con el balance de 2019, se puede inferir un año complejo. Se propone un 0,5% como un crecimiento razonable y factible dentro del contexto actual:

Tabla 8 Análisis % propuesto en el Objetivo General

	2018	2017	2016
Resultado Final	14.239.286,11	10.501.650,21	11.992.319,85
Total de Ventas del Ejercicio	330.357.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Rentabilidad sobre las ventas	4,31%	3,68%	5,21%
Variación respecto del año anterior	+0,63	-1,53	desconocido

Fuente Propia

Específicos: El primer objetivo aborda la perspectiva financiera y a la vez la de procedimientos internos ya que por un lado se trata de transformar una debilidad del hotel pasible de mejora y por el otro, permitirá maximizar el uso de los productos e insumos que pueden acopiarse evitando pérdidas, realizar compras de escala estratégicas reduciendo costos, y en consecuencia aumentar la brecha de la rentabilidad.

Dentro de la perspectiva del Cliente, se definieron dos objetivos: el segundo y el tercero. Para el segundo objetivo se considera un porcentaje razonable analizando las variaciones de los balances ofrecidos por la empresa y el contexto actual y se seleccionaron los segmentos de clientes de mayor rentabilidad. No se tomó en cuenta alentar los grupos estudiantiles ni los de jubilados dado que se financian en cuotas y en moneda nacional transformándolos en clientes no convenientes, en períodos de crisis económicas, como consecuencia de que la inflación incide negativamente en el valor futuro de los ingresos generados por las ventas a dichos sectores.

Si bien el tercer objetivo no genera ingresos inmediatos, permitirá cumplir el anterior de la siguiente manera: La idea es aprovechar una de las fortalezas del Hotel, y la oportunidad dada por la tendencia creciente de la sociedad hacia la vida más sana, consciente

y sustentable. Lo que se pretende es, más allá del cumplimiento de la certificación de hotel verde, atraer personas de los segmentos que se definieron como más rentables, darles la oportunidad de conocer las instalaciones del hotel y captarlos como posibles clientes.

Retomando el segundo objetivo, se propone un 10% por considerar que, dada la profunda crisis económica que atraviesa la Argentina en el corriente 2019, aspirar a un 50% del crecimiento promedio del período 2016-2018, es sensato y satisfactorio.

Tabla 9 Análisis % propuesto en Objetivo Específico N° 2

	2018	2017	2016
Resultado Bruto sobre ventas	81.542.559,64	67.336.491,75	54.927.560,63
Diferencia con respecto al año anterior	14.206.067,89	12.408.931,12	
% de incremento en las ventas	21,10%	22,59%	

Fuente Propia

Dentro de la perspectiva de Procesos Internos, se propone como objetivo 4, la creación de un nuevo sector “Control de Gestión”, el que deberá estar conformado por: 1 Contador, 1 Licenciado en Administración y 2 administrativos cuya responsabilidad principal será la implementación, el monitoreo del CMI y el análisis de los resultados arrojados.

Para finalizar, bajo la perspectiva del desarrollo y crecimiento, se propone capacitar a la totalidad del personal, no sólo a los implementadores. Lo que se pretende con este objetivo, que a simple vista parece desmedido, es afianzar el CMI como sistema real de gestión y como parte de la cultura organizacional, no como un simple conjunto de indicadores. Se prevén distintos enfoques y niveles de capacitación, para los diferentes perfiles de los recursos humanos.

Alcance:

De Contenido: La presente propuesta aborda el CMI como un Sistema de Gestión superando al mero conjunto de indicadores, por lo que su alcance comprende a la totalidad de la organización en estudio. La idea es ir desarrollando con el tiempo, tableros de comando adaptados a cada sector. El equipo de Administración, específicamente el sector cuya creación se propicia, Control de Gestión, sería el responsable de la implementación en cada área, del monitoreo del uso y del análisis de los resultados.

Temporal: Si bien el desarrollo de la presente propuesta se prevé para el año 2020, su verdadero éxito radicará en sostenerlo como Sistema de Gestión permanente.

Ámbito Geográfico: El CMI que forma parte de este trabajo, se enfoca específicamente para el Hotel Howard Johnson de la Ciudad Villa Carlos Paz de la Provincia de Córdoba, Argentina, pero dadas las características que se pretenden de dicho tablero, y la particularidad de la economía argentina, la presente propuesta podría ser adaptada a otras

organizaciones que desarrollen sus actividades dentro del territorio argentino o con economías inestables similares.

Recursos: Para implementar el Cuadro de Mando Integral propuesto en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz de la Ciudad de Córdoba, resulta necesario contar con una serie de recursos. El hotel ya cuenta con varios de ellos, las PC, acceso a Excel para armar el CMI, personal de administración entre otros, pero se requieren otros que demandarán erogación de dinero la que deberá ser considerada como una inversión, y necesariamente se deberá verificar que su adquisición resulte un beneficio para el HJVCP.

Acciones Específicas: Para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos, es necesario el desarrollo de determinadas acciones.

Se observa el detalle de las Actividades Específicas y los Recursos Requeridos a continuación, en la Tabla 10. Se adjunta como Anexo 4 para su mejor visualización.

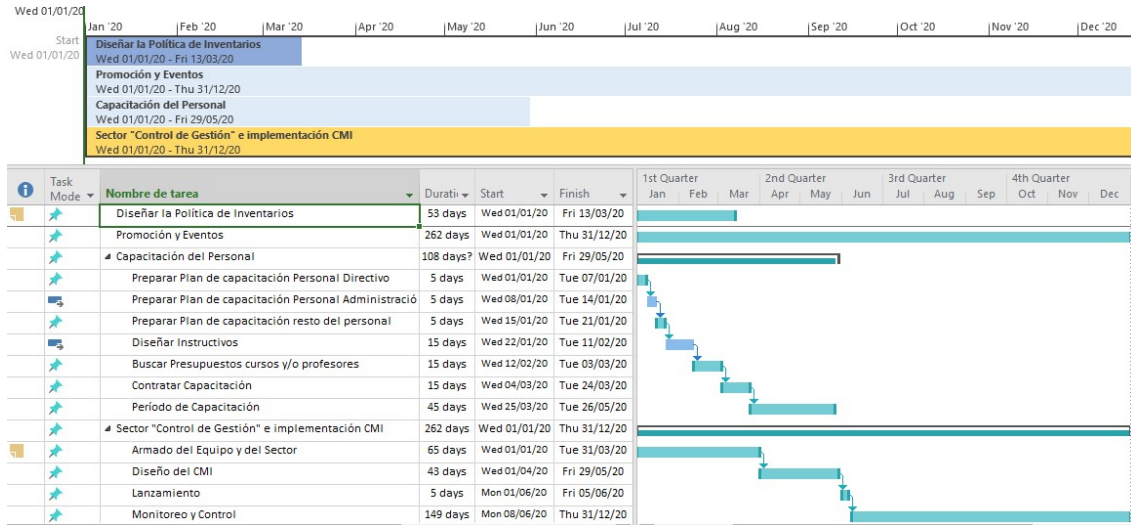
Tabla 10 Detalle de Actividades y Recursos Requeridos

Objetivo	Acciones	Recursos	Presupuesto	Observaciones
1	Diseñar la Política de Inventarios y Control de Stock	Personal del Departamento de Administración.	\$ -	Personal Propio
	Utilizar el módulo inventarios del Sistema Opera	Utilización del Sistema Opera.	\$ -	El Opera cuenta con este módulo.
2	Promocionar Villa Carlos Paz, como destino de descanso en países limítrofes.	Personal de Marketing y Ventas	\$ 5.000.000,00	Anual
	Mejorar el tipo de publicación del Hotel en portales web internacionales. AIRBNB. BOOKING		\$ 50.000,00	Anual
3	Diseñar los Eventos Verdes	Personal de Recreación	\$ -	Personal Propio
	Dirigir y Trabajar en los Eventos Verdes			
	Publicidad en Córdoba Capital y en las redes	Publicidad	\$ 5.000.000,00	Anual
4	Contratar un Profesional Monotributista Licenciado en Administración por 1 año con opción a renovación.	Honorarios Licenciado/a de Administración	\$ 960.000,00	Fijo Mensual x 6 meses. Con opción de renovación x un periodo igual.
	Contratar un Empleado Administrativo con relación de dependencia	Honorario empleada	\$ 360.000,00	Fijo Mensual x 12
		Aportes aproximado	\$ 216.000,00	Fijo Mensual x 12
	Crear el sector Control de Gestión dentro de la Gerencia de Administración.	3 Juegos de Escritorio completos	\$ 45.000,00	\$ 15.000,00 cada una. Valor en Mercado Libre al día 21-11
3 PC		\$ 150.000,00	\$ 50.000,00 cada una. Valor en Mercado Libre al día 21-11	
5	Contratar un/a Profesor/a	Responsable: Personal de Recursos Humanos.	\$ -	Personal Propio
		Contratación de Profesor x 6 meses	\$ 300.000,00	\$ 50.000,00 x mes
	Asignar un espacio, un proyector y PC, para dar las clases.	Aula - Proyector - PC	\$ -	Instalaciones del hotel
Total: Pesos Doce millones ochenta y un mil.			\$ 12.081.000,00	

Fuente Propia

Marco de Tiempo: Entre los recursos necesarios para implementar los planes de acción para el logro de los objetivos propuestos, se debe contemplar “el tiempo que se utilizará para su implementación”. Se desarrolla detalladamente en un Diagrama de Gantt – Tabla 11. Se adjunta como Anexo 5 para su mejor visualización.

Tabla 11 Diagrama de Gantt - Proyección Temporal para la implementación del CMI



Fuente Propia

Propuestas de Medición o Evaluación de las Acciones:

Resulta necesario comenzar este apartado con una aclaración: Para el impacto de la propuesta en general se realiza a continuación el cálculo del Retorno de la Inversión – (ROI – Return of Investments) con lo que quedará demostrada la efectividad de la propuesta realizada, sin embargo, se agrega más adelante un plan de medición especialmente diseñado para controlar el cumplimiento del objetivo N° 4, dado que lo que se busca con el presente trabajo, más allá de obtener la rentabilidad definida en el Objetivo General, es lograr instalar el CMI como exitoso y permanente Sistema de Gestión.

Retorno de la Inversión – ROI. Conocer cuánto se obtendrá de rentabilidad por cada peso invertido en el Plan de Acción General propuesto.

$$\frac{\text{Aumento de la Rentabilidad} - \text{Costo del Plan de Acción}}{\text{Costo del Plan de Acción}} * 100 = \frac{21.465.729,81 - 12.081.000}{12.081.000} * 100 = 77,68$$

ROI: Por cada peso invertido en el plan de acción propuesto para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se obtendrá una rentabilidad de \$77,68.

Datos utilizados:

Resultado 2018: \$ 14.239.286,11

Objetivo de aumento de la rentabilidad: 0,5%

Resultado esperado 2019 al valor nominal 2018: \$14.310.482,54

Resultado esperado 2019 al valor actual: \$21.465.729,81

Medición para la Implementación del CMI como Sistema de Gestión: Se considera que, correctamente implementado el CMI, los actuales objetivos y los que se definan en el futuro cuentan con el sistema de medición y de evaluación propio de dicha herramienta, además de que el costo invertido para su puesta en marcha, se amortizará por completo con el transcurrir del tiempo. Contrariamente, mal implementado, además de transformarse en un resultado negativo, podría inducir a los directivos en decisiones erróneas.

En tal sentido se establecen a continuación, herramientas especialmente diseñadas para acompañar la implementación del CMI como un exitoso y permanente Sistema de Gestión en el Hotel Howard Johnson VCP.

A tal efecto se proponen indicadores, para cada una de las siguientes instancias: Implementación del CMI, Impacto del CMI y Monitoreo del Uso del CMI.

Medición de la Implementación del CMI: El cuadro cuya imagen se agrega más adelante, está diseñado en Excel. Contiene fórmulas automáticas, las que cambiando sólo los datos de la columna sombreada “Datos”, calcula automáticamente un porcentaje que representa el avance de la implementación. Se considerará alcanzado cuándo se obtenga un 100% como resultado final. Se agrega como Anexo 6 para su mejor visualización.

Tabla 12 Propuesta de Medición del Avance de la Implementación del CMI

Acciones Medibles		Referencias para el cálculo	Datos		% de Avance
1	Punto de Equilibrio	Se halló: 1 No se halló: 0	SI/NO	1	100,00%
2	Relevamiento de Datos	Cada perspectiva representa un 25%			75,00%
		Financiera. Relevado 1 - No relevado 0	SI/NO	1	100,00%
		del Cliente. Relevado 1 - No relevado 0	SI/NO	0	0,00%
		Procesos Internos. Relevado 1 - No relevado 0	SI/NO	1	100,00%
		Aprendizaje y Crecimiento. Relevado 1 - No relevado 0	SI/NO	1	100,00%
3	Mapa Estratégico	Cada perspectiva representa un 25%			75,00%
		Financiera. Desarrollado 1 - No Desarrollado 0	SI/NO	1	100,00%
		del Cliente. Desarrollado 1 - No Desarrollado 0	SI/NO	0	0,00%
		Procesos Internos. Desarrollado 1 - No Desarrollado 0	SI/NO	1	100,00%
		Aprendizaje y Crecimiento. Desarrollado 1 - No Desarrollado 0	SI/NO	1	100,00%
4	Definición de Indicadores	$\frac{\text{Indicadores Definidos}}{\text{Indicadores Deseados (16)}}$	Indicadores	Definidos	18,75%
		16	3		
5	Desarrollo en Excel del CMI	$\frac{\text{Indicadores Desarrollados}}{\text{Indicadores Desarrollados (16)}}$	Indicadores	Desarrollados	0,00%
			16	0	
6	Personal Capacitado	$\frac{\text{Personal capacitado CMI}}{\text{Personal de la empresa}}$	P. Total	P. Capacitado	6,25%
			\$0	5	
7	Prueba Piloto (PP)	PP Activa: 1 - PP Sin Activar: 0	SI/NO		
8	Análisis de Resultados y Ajustes	¿Se llegó a esta etapa?	NO	0	0,00%
		Se llegó a esta etapa:			
		Se requieren Ajustes: 0 No se requieren Ajustes: 1	SI	Ajustes	0
	Puesta en Marcha CMI				34,38%

Fuente Propia

Medición del Impacto de la Implementación del CMI: Para medir el impacto de la aplicación del CMI, se propone calcular el indicador “Retorno sobre los Recursos Propios” - ROE (Return on Equity): “Utilidad Neta/Patrimonio” en diciembre 2019, junio 2020, y diciembre 2020, con la finalidad de comparar el resultado de la gestión con la implementación del CMI.

Tabla 13 Indicador Impacto de la Implementación del CMI

<i>ROE</i>	<i>Utilidad Neta Patrimonio</i>	<i>Punto de Equilibrio (PE)</i>	<i>Semáforo</i>	
<i>31-12-19 – sin CMI</i>	<i>Valor</i>	<i>Mayor al PE</i>	VERDE	CMI Eficiente
<i>30-06-20 – incluye prueba piloto CMI</i>	<i>Valor</i>	<i>Igual al PE</i>	AMARILLO	CMI Eficaz
<i>31-12-20 – con CMI</i>	<i>Valor</i>	<i>Menor al PE</i>	ROJO	CMI Ineficaz

Fuente Propia

Medición de la Permanencia y Uso del CMI: A partir del 2º semestre será necesario monitorear el uso del CMI, dado que existen antecedentes de fracaso en la continuidad del uso de esta herramienta. Para ello se propone confeccionar un registro de los indicadores propuestos utilizando una Ficha Técnica por Indicador y Planillas mensuales que deberán ser completadas por los empleados para el monitorear su uso.

Tabla 14 Ficha Técnica de Indicador

Nombre de indicador	Nombre de la empresa
Denominación del indicador con la cual se lo identifica	Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz
Sector	Fórmula
Sector responsable de su seguimiento.	Procedimiento numérico o grupo de factores cualitativos empleados para el cálculo del resultado del indicador.
Objetivo	Unidad de Medida
Objetivo en el que impacta su resultado, dentro de la estrategia definida.	Es la manera mediante la cual se procede a cuantificar la variable empleada en la fórmula.
Definición o glosario	Variables del indicador
Define y explica todos los términos y variables que componen el indicador.	Valores cuantitativos o parámetros cualitativos de puntuación que se emplean para calcular el resultado.
Valores de referencia	Rango de validez
Es el parámetro a considerar como referencia deseable a alcanzar.	Valores aceptables.
Valor obtenido	Fuentes de datos
Se refiere al valor resultante de la aplicación de la fórmula del indicador.	Se mencionan la fuentes primarias y secundarias de las cuales se tomó la información para construir el indicador.
Observaciones	
Comentarios, advertencias o sugerencias específicas sobre el resultado o proceso de cálculo del indicador. Se indican solamente cuando se consideren necesarias.	

Fuente Propia

Tabla 15 Planilla Control de Uso CMI

Denominación Indicador	Sector	Resultado obtenido											
		ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20

Fuente Propia

Se adjunta como Anexo 7 la Tabla 14 Ficha Técnica de Indicador y, como Anexo 8 la Planilla Control de Uso CMI, para facilitar su visualización.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Del análisis realizado se puede concluir que, si bien el Hotel Howard Johnson cuenta con la vasta trayectoria de la cadena hotelera a la que pertenece y con una sólida estructura, el contexto económicamente inestable en el que se encuentra inmerso requiere agudizar los procesos de control y seguimiento para lograr el cumplimiento de las estrategias que se proponga.

Por otra parte, del análisis sobre la utilización del CMI como Sistema de Gestión, se puede afirmar que un Cuadro de Mando Integral correctamente diseñado, y con una implementación cuidada podrá satisfacer la necesidad planteada en el párrafo anterior, dado que tal como se ha desarrollado durante el transcurso del presente reporte, se trata de una poderosa herramienta de eficacia probada, que si bien en principio se trata de un conjunto de indicadores, utilizada como sistema de gestión, y alineada a una buena estrategia, es capaz de impulsar el logro de cualquier objetivo.

No obstante, el desafío propuesto va más allá de la puesta en marcha del CMI. Será imprescindible lograr la permanencia de su uso con el transcurrir del tiempo y su internalización cultural, en cada célula del hotel.

Es por lo expuesto que el presente trabajo de graduación final, se desarrolló desde la perspectiva del éxito de la implementación del CMI más allá que de los objetivos de rentabilidad, lo que requiere de quienes lo lleven a la práctica, profesionalismo y responsabilidad, alineación con la estrategia y compromiso para velar por la continuidad de su uso.

No está demás aclarar que el cumplimiento o no de los objetivos determinados, se verá fielmente reflejado en los resultados arrojados por el CMI, siempre y cuando los responsables de su implementación, logren el diseño de indicadores representativos, alineados con la estrategia definida y adaptados al macro entorno en el que se encuentran inmersos.

Recomendaciones

Ha quedado demostrado que un CMI confeccionado de manera incorrecta, o aunque correcto desde el punto de vista teórico, pero desalineado con la estrategia y con los objetivos definidos, significará un desperdicio de recursos y energía. Por tal motivo y para propiciar el éxito de los objetivos definidos al iniciar el presente trabajo, se recomienda:

- Incluir en el staff del Departamento de Administración, personal profesional para el desarrollo del CMI asegurando de esa manera resultados satisfactorios.
- Promover actividades que faciliten la comunicación entre el personal que se ocupará del desarrollo del CMI, los sectores Marketing y Administración, y la Dirección, propiciando el diálogo fluido y el intercambio descontracturado de opiniones, para garantizar la alineación de los resultados del CMI con los objetivos fijados por la estrategia vigente.
- Capacitar a la totalidad del personal, en el uso e interpretación del CMI. Si bien es cierto que a simple vista parece un despropósito capacitar en esta materia al personal de mantenimiento o de servicios generales, conocer la herramienta y entender su alcance lo incentivará a asumir su parte activa en este sistema de gestión con mayor compromiso que podría ser, por ejemplo, aportar algún dato en una planilla de manera diaria. Por otra parte, tener conocimiento acabado de la herramienta a quien tiene contacto con los resultados, le permitirá ver más allá que números y porcentajes otorgándole la capacidad de interpretar el significado de los datos obtenidos y, en consecuencia, aprovechar la información recibida para alinear su accionar a la estrategia.
- Establecer el monitoreo del CMI como una responsabilidad del Departamento de Administración y definir la periodicidad con la que se deberán elevar informes a la Dirección. Resulta imprescindible ver con claridad, que una vez puesto en marcha el CMI, no se llegó al final del camino, sino que se está frente a un nuevo punto de partida.

Finalmente, se invita a continuar profundizando sobre el grado de acierto de los indicadores elegidos y expandir el conocimiento sobre la confección de nuevos indicadores, sus aplicaciones y limitaciones. También resultará interesante investigar las posibilidades que el negocio tiene de pivotear su actividad principal por negocios alternativos, en caso de que las alertas del CMI vaticinaran riesgo sobre la sustentabilidad del hotel.

Para dar por concluido el presente trabajo sólo queda resaltar que bien implementado el CMI, será el inicio de un trayecto sin vuelta atrás, cuyo andar demandará el análisis de los resultados que se obtengan y el aprovechamiento de la información recogida como insumo en la definición de nuevos objetivos, en la adaptación de los indicadores utilizados y en la innovación del propio Cuadro de Mando Integral.

Bibliografía

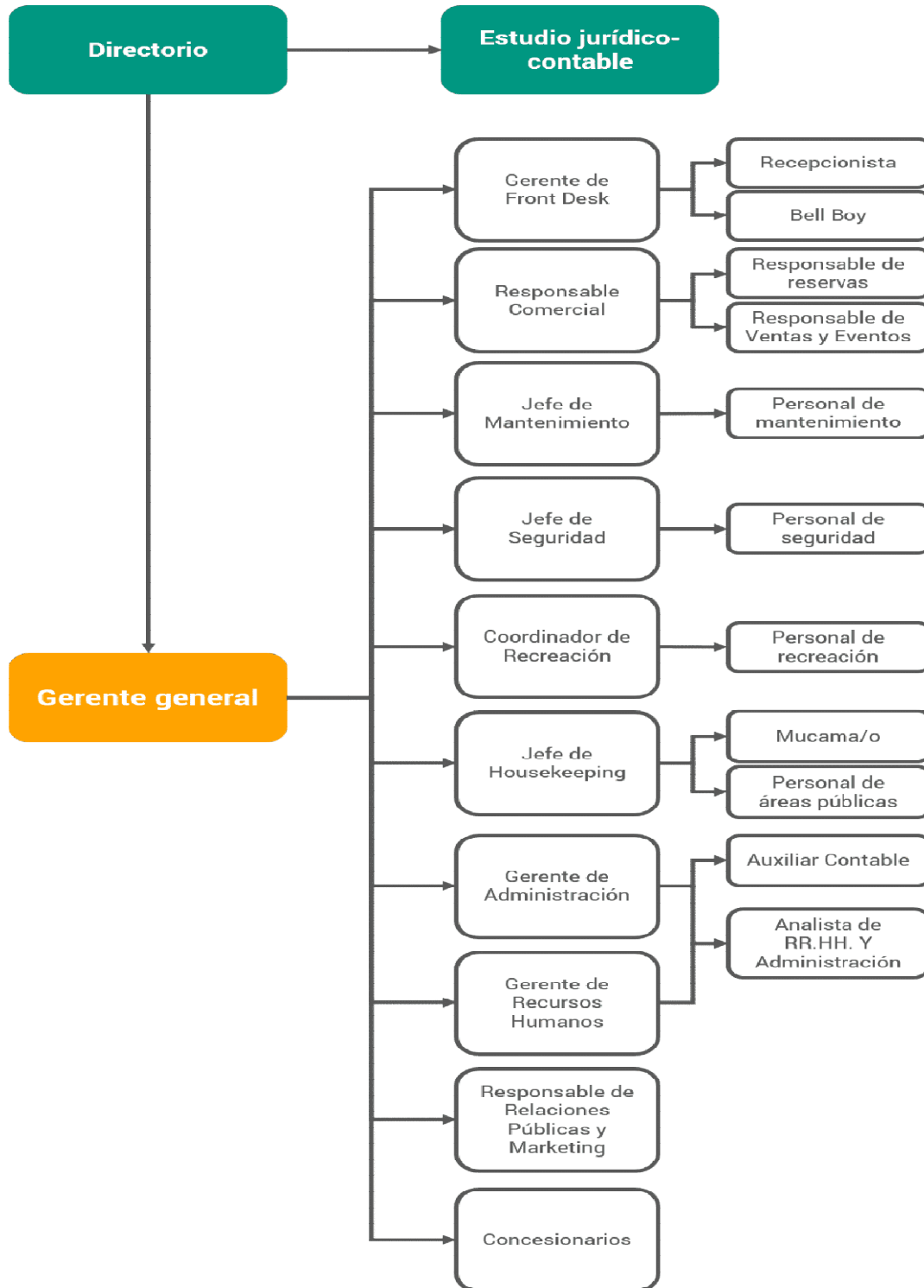
- Cámara Argentina de Turismo. (2019). *Tablero de Control N° 22*. Buenos Aires. Obtenido de <http://www.camaradeturismo.org.ar/section/interes/cat-informe-nro-22-31-07-2019>
- CANVAS. (2019). *Siglo 21*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/5636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org6>
- Corbo, Y. A., & Biassone, A. M. (9 de 2018). Aportes del Cuadro de Mando Integral a la Mejora de la Gestión Pública de Turismo. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo CONDET*, pág. 36.
- Cotización Dólar*. (4 de 9 de 2019). Obtenido de <https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar-historico-2019.php>
- Economis. (18 de 9 de 2019). *Economis*. Obtenido de Temporada 2019: con 29,5 millones de turistas Argentina activa inversiones y nuevos proyectos: <http://www.economis.com.ar/temporada-2019-con-295-millones-de-turistas-argentina-activa-inversiones-y-nuevos-proyectos/>
- Gentil, A. (25 de 4 de 2019). *Noticias*. Obtenido de <https://noticias.perfil.com/2019/04/25/crisis-economica-como-se-ve-a-la-argentina-en-los-medios-internacionales/>
- Gerencia de Edificios*. (22 de abril de 2008). Obtenido de <https://www.gerenciadeedificios.com/20080422979/articulos/inversion-y-desarrollo/howard-johnson-argentina-la-conexion-local.html>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (s.f.). Obtenido de <http://www.cba.gov.ar/conectividad-cordoba/>
- Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz*. (2019). Obtenido de <https://bit.ly/2NgVwD>
- Howard Johnson Argentina, Uruguay & Paraguay*. (s.f.). Obtenido de <http://www.hjargentina.com/Home/Franquicias>
- Hugo, V. (2016). *El Sistema Organizacional: La administración para el Siglo XXI*. Lima, Perú: Saxo.com SAC.
- INFOBAE*. (18 de Sept de 2019). Obtenido de <https://www.infobae.com/turismo/2018/11/26/vacaciones-2019-cuales-seran-los-5-destinos-nacionales-mas-elegidos-por-los-argentinos/>
- Infoleg. (31 de enero de 2019). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=319531>
- Infonegocios*. (4 de 12 de 2018). Obtenido de <https://infonegocios.info/y-ademas/howard-johnson-villa-carlos-paz-mas-verde-se-cuelga-la-medalla-de-plata-de-hoteles-sustentables>

- Jadeed, A. (2017). *El cuadro de mando integral y sus efectos a la rentabilidad*. Obtenido de Universidad de Oviedo (España): <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=176189>
- JORDA, J. A. (1 de 2017). *DIALNET*. Obtenido de Universidad Rey Juan Carlos Madrid: <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=qocy15fxHE0%3D>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 SA.
- Pardo Alvarez, J. M. (2013). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid, España: Aenor Internacional.
- Perfil. (4 de 9 de 2019). *La grieta es un hecho cultural que desaparece ante temas concretos*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/elobservador/la-grieta-es-un-hecho-cultural-que-desaparece-ante-temas-concretos.phtml>
- Redacción La Nueva Mañana. (19 de 1 de 2019). *Córdoba*. Obtenido de <https://lmdiario.com.ar/noticia/125678/turismo-empresarios-del-sector-piden-que-se-declare-la-emergencia-economica>
- Santaella, G. (diciembre de 2009). *N&H Crecimiento*. Obtenido de <http://www.hospitalidadynegocios.com/articulos/142/condo-hotel-un-modelo-de-negocio-en-crecimiento>
- Villajuana, C. (2018). *TRAVESÍA ESTRATÉGICA: Plan Estratégico y Balanced Scorecard*. Lima: Asociación Civil Universidad de Ciencias y Humanidades, Fondo Editorial.

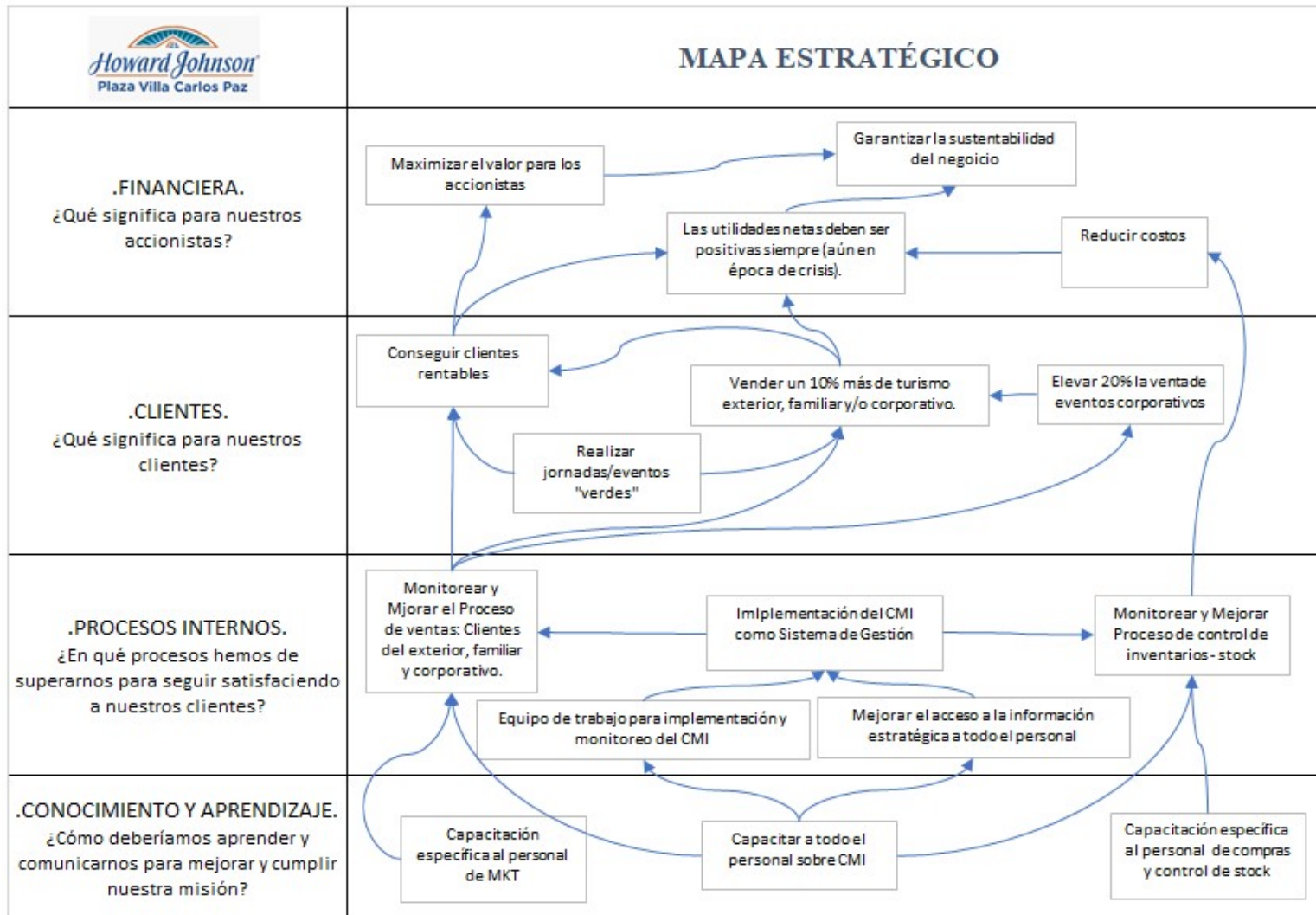
Índice de Anexos

- Anexo 1 – Tabla 1. Organigrama del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz
- Anexo 2 – Tabla 6. Mapa Estratégico Hotel Howard Johnson VCP
- Anexo 3 – Tabla 7. Cuadro de Mando Integral Howard Johnson VCP
- Anexo 4–Tabla 10. Detalle de Actividades y Recursos Requeridos
- Anexo 5–Tabla 11. Diagrama de Gantt - Proyección Temporal para la implementación del CMI
- Anexo 6 –Tabla 12. Propuesta de Medición del Avance de la Implementación del CMI
- Anexo 7 –Tabla 14. Ficha Técnica de Indicador
- Anexo 8 –Tabla 15. Planilla Control de Uso CMI

Anexo 1 - Tabla 1 - Organigrama Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz



Anexo 2 – Tabla 6 - Mapa Estratégico Hotel Howard Johnson VCP.



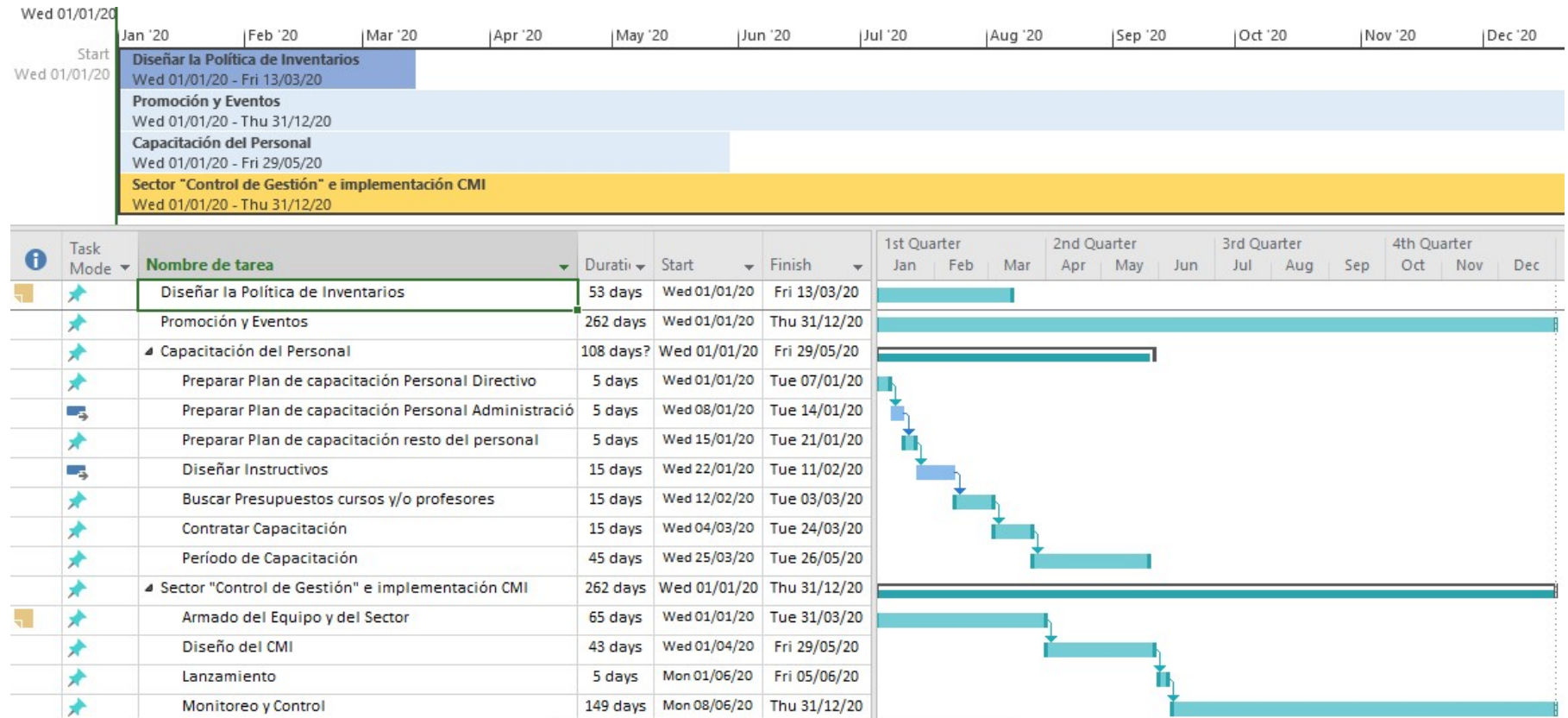
Anexo 3 – Tabla 7 - Cuadro de Mando Integral Howard Johnson VCP

Perspectivas	Objetivo	Indicador	Meta	Rango		
				Excelente	Logrado	Logro no alcanzado
FINANCIERA	Reducir los costos variables	Costo de Insumos	Reducir 5%	Reducción Superior al 5%	Igual al 5%	Reducción Inferior al 5%
	Mantenerse por encima del punto de equilibrio frente a crisis	Punto de Equilibrio (PE)	Mayor al Punto de Equilibrio	3% o más superior al PE	Hasta un 2% Mayor al PE	Menor o Igual al PE
CLIENTES	Incrementar Ventas Turismo Individual	Venta de Alojamiento	Aumentar un 10%	Aumento Superior al 10%	Aumento Igual al 10%	Aumento inferior al 10% o falta de aumento.
	Incrementar Ventas Turismo Internacional					
	Incrementar Ventas Eventos Corporativos	Venta de Eventos				
	1 Evento Verde por mes	Eventos Verdes Realizados	12	---	12	Menor o Igual que 11
PROCESOS INTERNO	Crear Departamento Control de Gestión	Departamento	1	---	SI	NO
	Implementar CMI	CMI	1	---	SI	NO
	Diseñar Políticas de Inventario	Políticas	1	---	SI	NO
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Capacitar en Control de Stock	Empleados Capacitados	5	---	5	0 a 4
	Capacitar sobre CMI		80	---	80	0 a 79
	Capacitar sobre Estrategias de Marketing		10	---	10	0 a 9

Anexo 4 – Tabla 10 - Detalle de Actividades y Recursos Requeridos.

Objetivo	Acciones	Recursos	Presupuesto	Observaciones
1	Diseñar la Política de Inventarios y Control de Stock	Personal del Departamento de Administración.	\$ -	Personal Propio
	Utilizar el módulo inventarios del Sistema Opera	Utilización del Sistema Opera.	\$ -	El Opera cuenta con este módulo.
2	Promocionar Villa Carlos Paz, como destino de descanso en países limítrofes.	Personal de Marketing y Ventas	\$ 5.000.000,00	Anual
	Mejorar el tipo de publicación del Hotel en portales web internacionales. AIRBNB. BOOKING		\$ 50.000,00	Anual
3	Diseñar los Eventos Verdes	Personal de Recreación	\$ -	Personal Propio
	Dirigir y Trabajar en los Eventos Verdes			
	Publicidad en Córdoba Capital y en las redes	Publicidad	\$ 5.000.000,00	Anual
4	Contratar un Profesional Monotributista Licenciado en Administración por 1 año con opción a renovación.	Honorarios Licenciado/a de Administración	\$ 960.000,00	Fijo Mensual x 6 meses. Con opción de renovación x un periodo igual.
	Contratar un Empleado Administrativo con relación de dependencia	Honorario empleada	\$ 360.000,00	Fijo Mensual x 12
		Aportes aproximado	\$ 216.000,00	Fijo Mensual x 12
	Crear el sector Control de Gestión dentro de la Gerencia de Administración.	3 Juegos de Escritorio completos	\$ 45.000,00	\$ 15.000,00 cada una. Valor en Mercado Libre al día 21-11
		3 PC	\$ 150.000,00	\$ 50.000,00 cada una. Valor en Mercado Libre al día 21-11
5	Contratar un/a Profesor/a	Responsable: Personal de Recursos Humanos.	\$ -	Personal Propio
		Contratación de Profesor x 6 meses	\$ 300.000,00	\$ 50.000,00 x mes
	Asignar un espacio, un proyector y PC, para dar las clases.	Aula - Proyector - PC	\$ -	Instalaciones del hotel
Total: Pesos Doce millones ochenta y un mil.			\$ 12.081.000,00	

Anexo 5 – Tabla 11 - Diagrama de Gantt - Proyección Temporal para la implementación del CMI



Anexo 6 - Tabla 12 - Propuesta de Medición del Avance de la Implementación del CMI

Acciones Medibles		Referencias para el cálculo	Datos		% de Avance
1	Punto de Equilibrio	Se halló: 1 No se halló: 0	SI/NO	1	100,00%
2	Relevamiento de Datos	Cada perspectiva representa un 25%			75,00%
		Financiera. Relevado 1 - No relevado 0	SI/NO	1	100,00%
		del Cliente. Relevado 1 - No relevado 0	SI/NO	0	0,00%
		Procesos Internos. Relevado 1 - No relevado 0	SI/NO	1	100,00%
		Aprendizaje y Crecimiento. Relevado 1 - No relevado 0	SI/NO	1	100,00%
3	Mapa Estratégico	Cada perspectiva representa un 25%			75,00%
		Financiera. Desarrollado 1 - No Desarrollado 0	SI/NO	1	100,00%
		del Cliente. Desarrollado 1 - No Desarrollado 0	SI/NO	0	0,00%
		Procesos Internos. Desarrollado 1 - No Desarrollado 0	SI/NO	1	100,00%
		Aprendizaje y Crecimiento. Desarrollado 1 - No Desarrollado 0	SI/NO	1	100,00%
4	Definición de Indicadores	$\frac{\text{Indicadores Definidos}}{\text{Indicadores Deseados (16)}}$	Indicadores 16	Definidos 3	18,75%
5	Desarrollo en Excel del CMI	$\frac{\text{Indicadores Desarrollados}}{\text{Indicadores Desarrollados (16)}}$	Indicadores 16	Desarrollados 0	0,00%
6	Personal Capacitado	$\frac{\text{Personal capacitado CMI}}{\text{Personal de la empresa}}$	P. Total 80	P. Capacitado 5	6,25%
7	Prueba Piloto (PP)	PP Activa: 1 - PP Sin Activar: 0	SI/NO		
8	Análisis de Resultados y Ajustes	¿Se llegó a esta etapa?	NO	0	0,00%
		Se llegó a esta etapa:	SI	Ajustes	
		Se requieren Ajustes: 0 No se requieren Ajustes: 1		0	0,00%
Puesta en Marcha CMI					34,38%

Anexo - Tabla 14 – Ficha Técnica de Indicador.

Nombre de indicador	Nombre de la empresa
Denominación del indicador con la cual se lo identifica	Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz
Sector	Fórmula
Sector responsable de su seguimiento.	Procedimiento numérico o grupo de factores cualitativos empleados para el cálculo del resultado del indicador.
Objetivo	Unidad de Medida
Objetivo en el que impacta su resultado, dentro de la estrategia definida.	Es la manera mediante la cual se procede a cuantificar la variable empleada en la fórmula.
Definición o glosario	Variables del indicador
Define y explica todos los términos y variables que componen el indicador.	Valores cuantitativos o parámetros cualitativos de puntuación que se emplean para calcular el resultado.
Valores de referencia	Rango de validez
Es el parámetro a considerar como referencia deseable a alcanzar.	Valores aceptables.
Valor obtenido	Fuentes de datos
Se refiere al valor resultante de la aplicación de la fórmula del indicador.	Se mencionan la fuentes primarias y secundarias de las cuales se tomó la información para construir el indicador.
Observaciones	
Comentarios, advertencias o sugerencias específicas sobre el resultado o proceso de cálculo del indicador. Se indican solamente cuando se consideren necesarias.	

Anexo 7 – Tabla 15 - Planilla Control de Uso CMI.

Denominación Indicador	Sector	Resultado obtenido											
		ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20