

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Plan de gestión de información interna y externa**

**Desarrollo de un cuadro de mando integral para la empresa**

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

**Autor: Germán Marcelo Juan**

**Legajo: CPB01355**

**DNI: 30.656.622**

**Director de TFG: Fernando Ortiz Bregia**

**Córdoba, julio 2020**

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a Alma y Lara, mis hijas, a Marie mi compañera incondicional y madre de mis hijas –mis tres principales motivaciones–, que me escoltaron con mucho amor y paciencia desde el principio. En todo el proceso estuvieron a mi lado, durante el cursado y luego con la elaboración del trabajo final, teniendo que resignar momentos en familia para que llegara a cumplir el objetivo de la titulación.

También a mis padres Zulma y Daniel, que me fueron apuntalando y respaldando, cada uno a su manera, para que no baje los brazos y siguiera adelante.

A mis hermanos, Alejandro, Gustavo y Emiliano, siempre atentos de cómo rendía cuando sabían que tenía un examen importante.

Y, por último y no por eso menos importante, a mis nonos, la nona María y el nono Miguel siempre pendientes y alentándome para que me convierta en un profesional.

¡Gracias a todos!

## **Resumen**

Este reporte de caso plantea el desarrollo teórico de un Cuadro de Mando Integral para ser puesto a consideración de la Dirección del hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz. La investigación se realizó mediante la ejecución de diferentes actividades. En una primera etapa, se realizó la recolección de información interna y conceptos estratégicos de la empresa para su posterior análisis –desde las cuatro perspectivas sugeridas por Kaplan y Norton (2002)–. Además, se analizó el contexto utilizando el método PESTEL. En otra etapa, se explicó el marco teórico de las herramientas a utilizar, para luego definir la problemática y desarrollar la solución sugerida: el cuadro de mando integral con objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva, con sus relaciones y correspondientes indicadores de medición de cumplimiento. Se concluyó que a través de la aplicación del CMI, la dirección del hotel se verá beneficiada por las bondades que aporta la herramienta y podrá, de esa manera, definir y monitorear la concreción de los objetivos estratégicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo, contando con información confiable, relevante y oportuna. Palabras clave: Cuadro de mando integral – Estrategia – Perspectiva – Indicador - Objetivos estratégicos.

## **Abstract**

This Case Report presents the theoretical development of a Balanced Scorecard (BS) to be taken into consideration by the management of Howard Johnson Hotel of Villa Carlos Paz. The research was carried out through different activities. At a first stage, internal information and strategic planning concepts were collected from the company for further analysis -from the four perspectives suggested by Kaplan and Norton (2002)-. Also, the context was analyzed using the PESTEL method. In the next stage, the theoretical framework of the tools to be used was explained, in order to define the problem and develop the suggested solution: the balanced scorecard with strategic goals defined for each perspective, with its relationships and corresponding compliance measurement indicators. It was concluded that through the BS application, the hotel Management will be greatly benefited from this tool and thereby able to define and also monitor the fulfilment of company's strategic objectives in the short, medium and long term, with reliable, relevant and timely information. Key words: Balanced scorecard - Strategy - Perspective - Indicator - Strategic objectives.

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Análisis de situación .....</b>	<b>8</b>
Macro entorno - PESTEL .....	8
Político .....	8
Económico .....	9
Social .....	10
Tecnológico .....	10
Ecológico .....	11
Legal .....	11
Situación Organizacional.....	12
Definiciones estratégicas .....	12
Perspectiva financiera.....	12
Perspectiva de los clientes .....	13
Perspectiva de los procesos internos.....	14
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	14
<b>Marco teórico .....</b>	<b>16</b>
Una revisión crítica de la bibliografía sobre CMI .....	16
Análisis, selección y jerarquización de conceptos.....	17
El Cuadro de Mando Integral.....	17
El mapa y las perspectivas estratégicas. ....	17
<b>Diagnóstico y discusión.....</b>	<b>19</b>
Declaración del problema .....	19
Justificación .....	19
Discusión .....	20

<b>Plan de implementación .....</b>	<b>21</b>
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos .....	21
Alcance .....	21
<i>Marco de tiempo</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Desarrollo de la propuesta .....	22
<i>Evaluación de la propuesta</i> .....	28
<b>Conclusiones .....</b>	<b>29</b>
Recomendaciones: .....	29
<b>Referencias .....</b>	<b>30</b>

### Índice de figuras

Tabla 1: Fuentes de ingreso –Howard Johnson Villa Carlos Paz	13
Tabla 2: Cadena de valor –Howard Johnsonn Villa Carlos Paz	14
Figura 1: Organigrama –Howard Johnson Villa Carlos Paz	15
Tabla 3: Planificación del proyecto de CMI –Howard Johnson Villa Carlos Paz	22
Tabla 4: Contenidos estratégicos –Howard Johnsonn Villa Carlos Paz	23
Figura 2: Mapa estratégico –Howard Johnson Villa Carlos Paz	25
Tabla 5: CMI –Howard Johnson Villa Carlos Paz	26
Tabla 6: Acronimos y relevancia de indicadores –Howard Johnson Villa Carlos Paz	27

## Introducción

El desarrollo de la marca Howard Johnson en Argentina se inició en 1999 con la apertura de los dos primeros hoteles. Desde un primer momento, se estudió profundamente el mercado hotelero argentino, a raíz de lo cual se advirtió una profunda necesidad de nuevas propiedades que brindaran, tanto al público de empresas como al de placer, establecimientos de alta calidad y confort, con excelente atención y equipamiento. Además, se buscó respetar ciertos parámetros tarifarios aceptables para dicho mercado.

Howard Johnson ofrece dos modos de contratación: mediante una licencia (franquicia) con una duración de hasta 35 años y, también, cuenta con una operadora hotelera que puede realizar el gerenciamiento integral del hotel.

Los Howard Johnson Plaza (5 estrellas) son los representantes de la más alta calidad, refinamiento y servicio que ofrece la cadena. Estos hoteles compiten con los mejores del mundo, ofreciendo servicios de excelencia a precios muy competitivos. Cuentan con todos los servicios que el huésped exigente pueda requerir, además de una atención personalizada.

El proyecto de Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz nació como iniciativa de empresarios nacionales –PYME local con el *know how* de una cadena internacional–. Se optó por una modalidad de condo hotel para atraer inversionistas; es decir, el hotel cuenta con tantos dueños como accionistas, que son propietarios de habitaciones y reciben una renta por su participación, además de otros beneficios. Su administración se encuentra a cargo de sus socios mayoritarios, la familia Elliott, que a su vez forman parte del Directorio.

Howard Johnson Villa Carlos Paz se encuentra a solo 35 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, la principal ciudad turística de la provincia.

El hotel posee 127 habitaciones. Además, complementa el servicio de alojamiento con restaurante con cocina clásica, cuatro piscinas descubiertas, piscina climatizada cubierta, *spa & health center*, jacuzzi, gran parque verde con juegos externos, salón de convenciones de 390 m<sup>2</sup> con su *foyer* de 100 m<sup>2</sup>. También brinda la posibilidad de adicionar una carpa de 170 m<sup>2</sup>, más dos salas para reuniones con una capacidad máxima de 50 personas cada una.

La problemática que presenta la empresa es, en primera instancia, la carencia de informes e indicadores pertinentes y oportunos que ayuden a la gerencia en la toma de decisiones acertadas, para la correcta dirección de los resultados de la empresa hacia mejores resultados. Esto se origina en la informalidad de los procesos básicos, al no poder constatar cumplimiento ni existencia de políticas claras de compras, pagos, cobranzas y ventas. Tampoco la correspondiente contabilización y control en los procesos. Además, se puede observar un ineficiente proceso de compras, sumado a la falta de control de inventarios. Por otro lado, el proceso de ventas está condicionado al sector compras, que realiza la cotización. Sumado a todo lo anterior, no existe un listado de precios disponible para el vendedor, lo que retrasa la confección y envío de presupuestos, y que puede ocasionar la pérdida de la venta.

Por lo descrito anteriormente, diagnosticamos que la información que utiliza la gerencia para la toma de decisiones no es confiable.

Vladimir Vega-Falcón (2018), en su publicación en la revista *Retos Turísticos*, nos resume el diseño y la implementación de la estrategia realizada en la empresa Mixta Hotel Saratoga S. A. (La Habana, Cuba), detallando métodos y herramientas utilizadas. Además, realiza aportes sobre la importancia de la actualización de la estrategia, su traducción a indicadores y el correspondiente seguimiento automatizado mediante un cuadro de mando integral (en adelante, CMI).

En otra publicación de la misma revista, Alfonso Alfonso, Blanco González, Cedeño Valencia y Suárez Mella (2019) realizaron una investigación para diseñar un modelo de gestión hotelera para hoteles de cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Manta, Ecuador. La propuesta constituyó una herramienta eficaz, que se adaptó a las características y procesos internos de los hoteles, para la optimización de sus recursos disponibles y la mejora del servicio de alojamiento.

El trabajo realizado por Mar Vila Fernández (2004) para cadenas de hoteles de España es un claro ejemplo de la adaptabilidad y perfectibilidad del modelo desarrollado por Kaplan y Norton. Allí, se vio la necesidad de agregar una quinta perspectiva, referida al “impacto exterior” para visualizarla en el CMI; por lo que se puede comprobar que las perspectivas señaladas por los autores no son restrictivas.

Como último caso, también aplicado en hotelería, debemos mencionar a Oreja D'Aloia (2019) que, en su trabajo, diseña y aplica el CMI, abordado desde la dirección para el Neper Select Hotel de la ciudad de Córdoba capital. Un ejemplo similar al estudiado en el presente trabajo. Concluye que la aplicación del CMI le otorgó a Neper Hotel la posibilidad de realizar la planeación a mediano/largo plazo, no únicamente desde el aspecto financiero, sino en relación con el desarrollo interno, con los procesos y los clientes.

Partiendo de la premisa “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” de Kaplan y Norton (2002), propondremos a la alta dirección aplicar una herramienta –el CMI– de gran utilidad para el seguimiento del rumbo estratégico de la empresa. También contribuirá con el mantenimiento del control de gestión en tiempo real; en definitiva, facilitar la toma de decisiones y conseguir el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Todo lo anterior posicionará al hotel dentro de la cadena hotelera como caso de éxito, con un plan de gestión escalable al resto de los hoteles.

## **Análisis de situación**

Antes de dar inicio al presente capítulo, es conveniente considerar para el análisis la crisis sanitaria y económica mundial ocasionada por la pandemia coronavirus (COVID-19). El 11 de marzo del año 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote del nuevo coronavirus como una pandemia. Ante esta situación, el Ejecutivo Nacional decretó la medida de “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, durante el cual todas las personas deberán permanecer en sus residencias habituales o en el lugar en el que se encuentren y abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo, en los términos indicados en el decreto 297/2020, que en su artículo 1° dice “(...)la misma regirá desde el 20 hasta el 31 de marzo inclusive del corriente año, pudiéndose prorrogar este plazo por el tiempo que se considere necesario en atención a la situación epidemiológica”

### *Macro entorno - PESTEL*

#### *Político*

Alberto Fernández asumió el 10 de diciembre de 2019, luego de que las elecciones del 27 de octubre lo establecieran como presidente de la Nación Argentina. La vuelta del peronismo y las primeras medidas tomadas provocaron un giro de 180° respecto al gobierno inmediatamente anterior. El nuevo gobierno –partido Frente para la Victoria, alianza de centro-izquierda– tendrá el desafío de atraer nuevas inversiones, manejar la deuda, controlar la inflación, sin dejar de lado los problemas de pobreza y el estigma de la corrupción.

Por otro lado, el ex Ministerio de Turismo de la Nación incluyó al sector de Deportes, y pasó a llamarse “Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación”. Este quedó bajo la administración del abogado Matías Lammens, proveniente de la rama del deporte.

El cambio político genera para el sector turístico la incertidumbre lógica como consecuencia de una alteración tan drástica. En primera instancia, si el gobierno actúa de acuerdo con lo anunciado, a dicho sector puede favorecerlo; principalmente, si se cumple la reactivación del mercado interno, que es el que genera mayor público a Villa Carlos Paz y al hotel puntualmente. Por otro lado, la salida del ministro cordobés Gustavo Santos y la designación de un nuevo ministro sin experiencia en turismo puede generar cierta aprensión en el sector.

### *Económico*

Según el informe mensual (febrero de 2020) que emite el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la actividad económica continúa en una fase de recesión, que se inició en noviembre del año 2017. Los continuos aumentos del tipo de cambio – intensificado luego del resultado de las elecciones PASO– aceleraron la inflación –53,8% para el 2019– y afectaron los ingresos reales de las familias, a raíz de lo cual aumentó la incertidumbre financiera y cambiaria.

A lo largo del primer trimestre del 2020, la demanda interna continúa deprimida, pero se espera que, con las medidas tomadas por el Ejecutivo Nacional, se desacelere la caída y se comience a recomponer el mercado interno. Acompañando estas políticas, el BCRA espera una baja de la inflación durante el 2020, manteniendo un régimen de flotación administrada de la moneda.

Se impuso un nuevo impuesto “Para una Argentina Inclusiva y Solidaria” (PAIS) a la compra de billetes y divisas en moneda extranjera, al pago de bienes y servicios en el exterior, de servicios prestados por sujetos no residentes, de servicios en el exterior contratados por agentes de viajes y turismo, de servicios de transporte internacional de pasajeros y de servicios digitales que se paguen en dólares. Se implementó la doble indemnización laboral dispuesta de manera transitoria por 180 días, que vence el 10 de junio de 2020. También se suspendieron la reducción de la alícuota del impuesto a las ganancias para las sociedades y el aumento del mínimo no imponible y la convergencia de alícuotas sobre las contribuciones patronales, previstos en la Reforma tributaria 2017. Otra medida fue la implementación de una amplia moratoria impositiva muy favorables para aliviar a las Pymes. Se reactivó el programa precios cuidados con una lista de 310 productos. Y, por último, se decidió mantener las tarifas de electricidad y gas por un plazo máximo de hasta 180 días.

Todas las medidas tomadas por el gobierno suponen un panorama positivo para la economía del hotel. La principal medida que afecta favorablemente es la implementación del impuesto PAIS. Dicho impuesto busca desalentar el turismo emisivo internacional, para fomentar la elección de opciones locales. Otra medida no menos importante –ya que representan un componente importante en los costos del hotel– es la fijación de las tarifas de electricidad y agua.

### *Social*

Argentina convive con niveles de pobreza e indigencia elevados, que ponen en jaque la realidad social y de subsistencia de un importante grupo de personas y hogares. En el segundo semestre de 2019, tras una fuerte aceleración inflacionaria luego del resultado electoral de las PASO –53,8% durante el 2019, como se mencionó anteriormente–, el índice de pobreza abarcó al 35,5% de la población y el de indigencia, al 8%, manteniéndose en línea con el primer semestre del 2019. “Argentina sigue siendo uno de los países con los menores niveles de desigualdad del ingreso medida por el coeficiente de Gini, así como los menores niveles de pobreza”, explica Cecchini en la nota de Casas, (febrero de 2019).

La pérdida del poder adquisitivo producida por los altos niveles de inflación ha hecho cambiar los paradigmas de consumo de las personas, que han tenido que recortar sus gastos en la búsqueda de optimizar su consumo. “El futuro del consumo de la clase media dependerá de tres factores: si hay o no una recuperación, el nivel de dinero disponible y los nuevos aspiracionales”, señaló Oliveto en la misma nota, haciendo referencia a los cambios en la “estructura del deseo”, donde el deseo aspiracional pasa más por la tecnología, la conectividad, el entretenimiento y los viajes que por los consumos más característicos de otra época (autos, artículos de lujo o ropa).

### *Tecnológico*

Desde la perspectiva tecnológica, según el informe preparado por la investigadora Geraghty para el Observatorio Económico Hotelero (2019), se espera que las novedades emergentes estén en pleno auge para el 2025. Por mencionar algunas: chatbots, robots, drones pasarán a formar parte de los hoteles. Por otro lado, los dispositivos móviles seguirán influyendo en la industria de la hospitalidad, ya que para el 2020 se estima que el número de usuarios de teléfonos inteligentes alcance los 2.87 mil millones. *Internet of Things* es otra herramienta que se comienza a utilizar en hoteles más modernos, como también la inteligencia artificial y la realidad virtual. Esto último ayudará a los demandantes a obtener información útil de los hoteles elegidos de manera directa, sin tener que recurrir a descripciones o experiencias de otras personas, volcadas en redes sociales o aplicaciones como *trip advisor*.

### *Ecológico*

Otro aspecto que cada vez requiere más atención de las empresas, es el de la sostenibilidad. Los nuevos valores sociales giran en torno a ella y a la buena alimentación; esto lleva a las empresas a perfeccionarse y poner foco en la responsabilidad social empresaria (RSE). El *World Travel & Tourism Council* (WTTC), del cual Howard Johnson forma parte a nivel mundial, recomienda seis enfoques centrales: 1- El cuidado del clima y el medio ambiente; 2- Buscar socios/proveedores sustentables en viajes y turismo; 3- Realizar y fomentar informes de sustentabilidad; 4- Administración del destino; 5- Futuro del trabajo, garantizar que el sector siga impulsando empleos de calidad; 6- Contra el comercio ilegal de vida silvestre, y por último 7- Contra la trata de personas.

Por otro lado, está en marcha el programa hoteles más verdes, reconocido por el *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC) y considerado uno de los programas más prestigiosos en el mundo (Hoteles más Verdes, s.f.). La Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) ha conseguido el reconocimiento y auspicio del Ministerio de Turismo de la Nación y la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) para certificar y validar los distintos hoteles del país. De esta manera, la AHT se encarga certificar la categoría correspondiente a cada hotel que desee formar parte del programa.

### *Legal*

Por último, y no por eso menos importante, desde el aspecto legal, como novedad para el sector, el 30/08/2019 se sancionó el Decreto PEN N° 600/2019 sobre Alojamientos Turísticos y los aranceles de la Sociedades de Gestión Colectiva de Derechos de Autor (hoy compuesta por SADAIC, ARGENTORES, AADI CAPIF, DAGAI y DAC). La autoridad de aplicación fijará topes arancelarios mensuales exigibles a un mismo hotel por todas las entidades. Este arancel se asignará a cada entidad en partes iguales. Dicho tope arancelario deberá tener en cuenta la estacionalidad y la ocupación, de acuerdo con el índice de ocupación hotelera del INDEC, lo que sin duda genera un alivio al sector.

### *Situación Organizacional*

La conducción de la empresa está bajo la órbita del Gerente General, quien además de ser el vínculo entre la dirección, la operación y las áreas de soporte, es el responsable de dirigir, evaluar y coordinar con cada uno de los jefes de departamento el plan de acción para cada sector. Además, es el encargado de elaborar reportes para la cadena y la Dirección, explicando los resultados de la gestión, y preparar los presupuestos para periodos futuros. Otra tarea no menos importante es la definición de la misión, visión –de la cual el hotel carece–, valores y la estrategia como puntos guía para los colaboradores.

### *Definiciones estratégicas*

La misión de la entidad consiste en desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de sus huéspedes, cimentado en un equipo de trabajo profesional, con un elevado sentido de vocación de servicio, y en la elección estratégica de proveedores, en pos de mantener altos estándares de calidad y una excelente relación con el medio que los rodea. Asimismo, forma parte de la misión el 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).

Para avanzar hacia el logro de la misión, se han definido las siguientes estrategias corporativas: “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.)” (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

### *Perspectiva financiera*

Analizando el caso desde la perspectiva financiera, en primer lugar, el proyecto HOJO Plaza Villa Carlos Paz se originó en 2011 y se optó por una modalidad de condo hotel para atraer inversionistas. Esta modalidad ofrece a los inversores –dueños de habitaciones– una renta anual, además de beneficios adicionales –uso de habitaciones en el hotel o en otros hoteles de la cadena, descuentos para familiares y allegados, etc.–. La renta a la cual se hace referencia no significa un monto fijo, como podría ser el que surge de un alquiler de un

inmueble, sino que está aparejada a la eficacia del hotel, su volumen de ocupación, su tarifa promedio, entre otras variables. De estos últimos indicadores, no hemos encontrado evidencia de que la empresa tenga mediciones para analizarlos. Las principales fuentes de ingreso del hotel se observan en la Tabla 1.

Tabla 1: Fuentes de ingresos de Howard Johnson Villa Carlos Paz

Ingresos principales		Concesiones	
Alojamiento	Eventos	Restaurante The Lord	Iluminé Club Spa
127 habitaciones con espaciosas amplios, modernos y luminosos, distribuidas en tres tipos de cuartos: Junior Suite, Master Suite y Suite Presidencial. Además, cuentan con habitaciones adaptadas para personas con movilidad reducida. Todas las habitaciones son no fumadores	Complementan al servicio de alojamiento un salón de convenciones de 390 m2 con su foyer de 100 m2. También brinda la posibilidad de adicionar una carpa de 170m2, más dos salas para reuniones con una capacidad máxima de 50 personas cada una.	Ubicado en un sector especial del hotel y con una vista privilegiada, ofrece una carta con estilo propio, fresco y dinámico; promociones y menús diarios. El lobby bar ofrece cafetería, servicio de té, cócteles, bebidas y refrigerios.	Un equipo interdisciplinario de profesionales se encarga de conjugar técnicas de rejuvenecimiento, actividad física y momentos de recreación con tratamientos de nutrición adecuados a cada persona.
Ingresos individuales	Eventos sociales	Concesionado	Concesionado
Ingresos por grupos	Eventos corporativos		
Servicios complementarios incluidos			
Gimnasio	Parque externo de juegos	Kids Club	5 piscinas, una de ellas climatizada

Fuente: Elaboración propia con base en información recolectada de <https://hvjillacarospaz.com.ar/>

### *Perspectiva de los clientes*

En segundo lugar, desde la perspectiva del cliente, la empresa tiene identificados tanto los segmentos de clientes como el mercado en el que compiten –reconoce a sus competidores–, pero no existe un análisis, ni se conoce la porción de mercado que cubren. Los segmentos de clientes señalados por el departamento de marketing del hotel son: turismo individual, turismo corporativo y turismo estudiantil, de jubilados y agencias. Por otro lado, el compset definido por la empresa está compuesto por los hoteles cuatro estrellas de la plaza: Amérián Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites & Spa y Pinares del Cerro. Asimismo, la oferta que presenta el mercado es extremadamente amplia, variada y competitiva. Villa Carlos Paz ofrece hoteles, cabañas, departamentos en alquiler, campings y otros hospedajes.

Otros aspectos no menos relevantes desde esta perspectiva son la retención y satisfacción del cliente, para lo cual trabajan con encuestas que se realizan a los huéspedes que han finalizado su estadía. Ante los resultados negativos, es la gerente general quien, personalmente, se encarga de dar respuesta y resolución al problema –con soporte del

encargado del sector involucrado–, generalmente con una compensación para el pasajero para futuras experiencias.

### *Perspectiva de los procesos internos*

En tercer lugar, para estudiar la perspectiva de los procesos internos, nos detuvimos en los procedimientos de compras, ventas, pagos, cobranzas e inventarios, procesos fundamentales del hotel. La política implementada de mantener un stock mínimo –para el cual no existe un sistema de control, ni registros en planillas– hace que el proceso de compras se dispare con la confirmación de una venta y se genere un entrecruzamiento de funciones entre el departamento de compras y ventas. El hotel tiene definidas las políticas para cada proceso, aunque, en la operación habitual, no se cumplen, según los datos obtenidos de los cuestionarios respondidos por los encargados de tales funciones. A continuación, en la Tabla 2, la cadena de valor que presenta el hotel.

Tabla 2: Cadena de valor: HOJO Villa Carlos Paz.

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

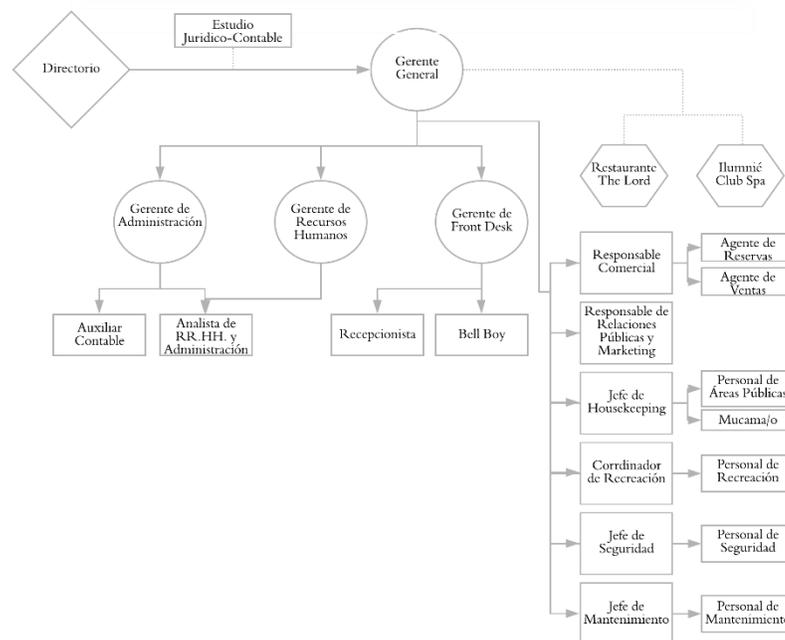
Fuente: Elaboración propia adaptado de <https://siglo21.instructure.com/courses/7642/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

### *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

La cuarta y última de las perspectivas es la de aprendizaje y crecimiento. Para llevar a cabo las actividades, la empresa cuenta con un plantel de ochenta empleados para cubrir las posiciones, de acuerdo con el organigrama de la figura 1. Se manifiesta una marcada tendencia desde la gerencia a ponderar el bienestar de sus asociados, otorgándoles, en una

primera instancia, el curso de inducción necesario para afrontar las responsabilidades requeridas en cada posición, además de ofrecer beneficios, capacitaciones, herramientas de trabajo, etc. A cada empleado, antes del inicio de su relación laboral, se le entrega un manual de inducción donde figuran misión, visión, valores, procedimientos, políticas y normas, entre otra información de la empresa. También contiene un apartado con los beneficios que recibirá el nuevo asociado. Dentro de las actividades del departamento de recursos humanos, no se observa que se realicen análisis de clima laboral, mediante encuestas u otros métodos alternativos.

Figura 1: Organigrama Howard Johnson Villa Carlos Paz



Fuente: Elaboración propia adaptado de

<https://siglo21.instructure.com/courses/7642/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

## **Marco teórico**

### *Una revisión crítica de la bibliografía sobre CMI*

Para el diseño y desarrollo del presente trabajo se consultaron diversas fuentes y se analizó la abundante literatura sobre los sistemas de medición de la actuación de las empresas. Se optó por concentrarse en material bibliográfico que dialogara con miradas más holísticas, que propiciaran a las empresas la posibilidad de analizar múltiples factores a la vez, no reductibles solamente al aspecto financiero; y que, además, estuviese basado en la praxis real y experiencias concretas.

Por tales motivos, se decidió trabajar principalmente con el aporte de Norton y Kaplan (2002), ya que su propuesta se genera a partir de la conjunción de las abstracciones conceptuales del ámbito de las finanzas y las prácticas concretas y resultados de diferentes empresas, para dar origen a un modelo que fuese adaptable y perfectible. En otras palabras, su autoridad en la materia no proviene solo del estatus académico, sino del éxito concreto y visible del CMI a lo largo de los años, en diferentes lugares y coyunturas.

Se visitaron autores, textos y posturas detractoras, que sirvieron para contrastar lo que los autores antes mencionados proponían, con otras lecturas y perspectivas. Sin embargo, se llegó a la conclusión de que, a pesar de las desventajas del CMI pudiera llegar a tener, su mayor ventaja está en su viabilidad, adaptabilidad y perfectibilidad.

El sistema desarrollado por Kaplan y Norton posibilita trabajar tanto aspectos globales como otros locales o sectorizados, equilibrar factores internos y externos, incorporar medidas subjetivas (no cuantificables) y no solo aspectos financieros. Brinda una oportunidad clarificadora, para traducir visión y estrategia de una empresa, para identificar, incluso, problemas de comunicación internos y contribuir a su solución.

El CMI crea un modelo en el que todos los agentes son parte. No solo invita a que la comunicación interna sea más asertiva, sino que posibilita que la estrategia global sea traducible a objetivos locales. En este sentido, pone en práctica (y a prueba) la capacidad de todos los agentes en la generación de consensos y en el trabajo en equipo.

### *Análisis, selección y jerarquización de conceptos*

#### *El Cuadro de Mando Integral*

En este punto, precisaremos algunas de las nociones mencionadas en el apartado anterior. Para comenzar, definiremos el CMI de Kaplan y Norton (2002). Es una herramienta de medición de la actuación; un conjunto de indicadores, financieros y no financieros, estructurados en cuatro perspectivas –desarrolladas anteriormente– cuyas relaciones describen la estrategia de la organización, basado en la cadena de valor propuesta por Porter (1985). Además, 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. Según sus precursores, el CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Es necesario el desarrollo de un plan estratégico. Sainz, D. V. A. J. M. (2018) nos dice que el pensamiento estratégico consiste en una reflexión encaminada a definir qué dirección futura tomar para conseguir lo que queremos, utilizando las herramientas adecuadas. En otras palabras, definir lo que se quiere, para pasar a la acción.

Las etapas de elaboración de un plan estratégico son cinco: análisis de situación externa e interna de la unidad objeto de planificación; diagnóstico de situación, elaborado a partir de la matriz FODA y de la matriz de posición competitiva; definición de misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos para los próximos tres años; elección de estrategias corporativas, competitivas y funcionales, y decisiones operativas. En la última etapa, ubicamos la herramienta cuadro de mando integral (CMI) y el mapa estratégico. No será posible contar con la herramienta si no se ha traducido la estrategia a términos operativos.

#### *El mapa y las perspectivas estratégicas.*

El mapa estratégico sistematiza, para cada una de las cuatro perspectivas estratégicas que se verán a continuación, los elementos estratégicos que generan la propuesta de valor para el cliente o el accionista:

### *Perspectiva Financiera*

Los indicadores financieros son útiles para sintetizar las consecuencias económicas, fácilmente mensurables. Las medidas de actuación financiera cooperan para evaluar si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Son ejemplos de indicadores financieros: rentabilidad del activo, cotización de la acción, índice de liquidez, deuda total, etc.

### *Perspectiva del cliente*

Aquí se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Son ejemplos de indicadores del cliente: satisfacción de clientes, beneficio por cliente, ranking en el mercado, número de quejas, nuevos clientes, etc.

### *Perspectiva del proceso interno*

Desde esta perspectiva, se busca asegurar la ejecución correcta de los procesos clave de la organización, para cubrir las expectativas de los accionistas (al menor costo) y los clientes (mayores beneficios). Son ejemplos de indicadores de procesos internos: número de proveedores, índices de mantenimiento, tiempos muertos, rechazos de proveedores, etc.

### *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Esta perspectiva es una guía que sirve para identificar las metas que tiene la empresa en relación con la capacitación y entrenamiento de sus empleados, se busca alinear estos esfuerzos a los objetivos globales, de manera que los procesos generales de la compañía sean realizados de manera más efectiva y eficiente. Son ejemplos de indicadores de aprendizaje y crecimiento: índices de incentivos, ausentismo, satisfacción de los empleados, tasa de desvinculación, etc.

En este sentido para la realización del presente reporte de caso, se acuerda con la necesidad de las empresas modernas de tener un seguimiento del plan estratégico y que el CMI es una herramienta fundamental para ello.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Del análisis PESTEL para el macroentorno, se destacan como principales problemáticas el cambio de reglas ocasionado por el traspaso de gobierno, la incertidumbre ante la continuidad de los elevados incrementos inflacionarios y las devaluaciones de la moneda nacional. Las principales consecuencias que se generan son: la caída del poder adquisitivo del universo de posibles clientes; la imposibilidad del hotel de trasladar a los precios los incrementos inflacionarios, en igual proporción; la dificultad para acceder a nuevas tecnologías valuadas en moneda extranjera y el aumento de costos de servicios recibidos de proveedores desde el exterior. A todo lo anterior, se suma la imposibilidad de programar listados de precios y flujos de caja para periodos de mediano plazo.

Por otro lado, a partir del análisis de la situación interna de la empresa, se detectó como principal falencia la falta de controles internos básicos, acompañada por la subutilización de sistemas informáticos de operaciones y falta de cumplimiento en políticas de procesos básicos, como compras y ventas.

La política de trabajar con un stock mínimo y la falta de previsión de ventas hacen que el procedimiento de compras sea poco eficiente. De esta manera, se reduce la capacidad de negociación con proveedores y la oportunidad de acceder a mejores precios por compras en volumen. Se advirtió, además, que la elección de los proveedores depende más de la comodidad por la cercanía que del beneficio económico para la empresa. A esto debe agregarse, la falta de control de existencias en los depósitos y un circuito de ventas lento. La carencia de información y datos sobre estos temas y otros hacen que la gerencia deba tomar decisiones con base en reportes que carecen de rigurosidad, por lo cual no se tiene una visión acertada de la realidad del funcionamiento institucional. Todo esto indica la necesidad de la implementación de un nuevo proceso de gestión.

### *Justificación*

La globalización trae aparejados grandes y rápidos avances tecnológicos que hacen que las empresas tengan que realizar cambios permanentemente para permanecer

competitivos en el mercado y posicionarse frente a los competidores existentes, además de los futuros. Es imprescindible para ello la optimización de los recursos disponibles y lograr los ingresos necesarios para poder estar a la altura de las necesidades actuales y futuras de los clientes. A través de un CMI bien desarrollado, será posible adelantarse, aprendiendo de los clientes, capacitando a los empleados, desarrollando nuevos procesos y logrando la flexibilidad necesaria para la obtención de mayores y mejores beneficios.

### *Discusión*

Con indicadores de gestión que ayuden a medir que los procesos son eficientes, que los clientes están satisfechos, que los empleados siguen capacitados, comprometidos y motivados, etc., es decir, que permitan que la gerencia acceda a información confiable, oportuna y pertinente para la toma de decisiones, se logrará la obtención de menores costos, mayores ingresos y, por consiguiente, mejores resultados.

Se espera que el presente trabajo, a través del análisis de los elementos desarrollados en el marco teórico, dote de herramientas que ayuden a la gestión de la empresa a disminuir al máximo las ineficiencias ocurridas por falta de medición, evaluación y control; además de otorgarles una visión global basada en indicadores que abarquen las cuatro perspectivas fundamentales del CMI.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Proponer a la Dirección de Howard Johnson Villa Carlos Paz un Cuadro de Mando Integral diseñado a partir del análisis de la situación actual y la traducción de la misión que, bajo el enfoque de las cuatro perspectivas –financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento- y apoyado con el trazado de un mapa estratégico, agrupe los objetivos estratégicos e indicadores en un sistema de alertas, para así convertirse en un elemento que ayude a enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con la estrategia de la organización.

### *Objetivos específicos*

- i. Analizar situaciones internas y externas actuales de la empresa para comprender el contexto organizacional.
- ii. Relevar la misión y las estrategias corporativas para fijar objetivos estratégicos para cada perspectiva.
- iii. Definir el objetivo general y las líneas estratégicas troncales para demarcar enfoques, a los cuales deberán acoplarse los objetivos específicos de cada área.
- iv. Seleccionar las perspectivas que se utilizarán para la confección del cuadro de mando integral.
- v. Asignar objetivos estratégicos a cada perspectiva para identificar con ellos las actividades importantes de la empresa.
- vi. Diseñar el mapa estratégico para ayudar a comprender la estrategia de la organización.
- vii. Elegir indicadores, fijar valores esperados y críticos que servirán para parametrizar las alertas y medir el cumplimiento de los objetivos.

### *Alcance*

La propuesta realizada para el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz no incluye la implementación de la herramienta y, por consiguiente, tampoco su posterior evaluación. Solo se pone en consideración de la Dirección del hotel de manera conceptual, entendiendo que el

CMI es una herramienta de control de gestión que puede contribuir al mejoramiento general del funcionamiento de la empresa, que puede adaptarse como modelo para la medición y control de la gestión y la toma de decisiones.

### *Recursos*

Los recursos necesarios para la elaboración de la herramienta son: en primer lugar, la capacidad técnica para la formulación del CMI; luego, las horas de trabajo demandadas por la actividad, y, por último, las herramientas básicas (computadora, software, impresora, etc.) –que forman parte de los elementos esenciales para el desenvolvimiento en la actividad profesional del Contador Público.

### *Planificación*

De acuerdo con la experiencia de Kaplan y Norton (2002, p. 321), la implementación del primer Cuadro de Mando Integral en una empresa ocupa 16 semanas, periodo adecuado para desarrollar todas las actividades necesarias y que el plan sea efectivo. Atendiendo a lo anterior, se elaboró la Tabla 3 en la que se puede apreciar el listado de acciones a realizar y la duración estimada para cada una de ellas. Se encuentra medido en semanas, partiendo de la primera semana el 23 de marzo del 2020 y finalizando en la semana 16, el 12 de julio del 2020.

Tabla 3: Planificación del proyecto de CMI. Howard Johnson Villa Carlos Paz

Plan	Inicio	Final	Semanas															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
i. Analizar situación actual	23/03	12/04	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
ii. Definir misión, valores y visión.	13/04	03/05																
iii. Definir la Estrategia General.	04/05	24/05																
iv. Definir las perspectivas a utilizar.	25/05	31/05																
v. Definir los objetivos estratégicos.	25/05	31/05																
vi. Realizar Mapa Estratégico	01/06	14/06																
vii. Establecer indicadores y metas.	15/06	12/07																

Fuente: Elaboración propia con base en el diagrama de Gantt

### *Desarrollo de la propuesta*

- i. Analizar situaciones internas y externas actuales de la empresa

En páginas anteriores, en el módulo de análisis de situación, se realizó una aproximación a la situación de la empresa y de su entorno: primero, con el análisis PESTEL para entender el contexto y la coyuntura; luego, adentrándonos en la empresa, a través de los

conceptos estratégicos y el análisis minucioso desde las cuatro perspectivas básicas de Kaplan y Norton (2002).

## ii. Relevar misión y estrategias corporativas

Tabla 4: Contenidos estratégicos - Howard Johnson Villa Carlos Paz

<b>Misión</b>
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.
<b>Valores</b>
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.
<b>Estrategias corporativas</b>
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.).

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de situación.

## iii. Definir el objetivo general y líneas estratégicas troncales

El objetivo general traducido de los contenidos estratégicos del hotel será incrementar de la rentabilidad para los accionistas. Para lograrlo, se fijaron dos ejes estratégicos, ya que nos ayudarán a cumplir con la misión del hotel: por un lado, el crecimiento de los ingresos –tanto de habitaciones como de eventos– y, por el otro, el incremento de la productividad. Estos pilares se sustentan en actividades y objetivos estratégicos que cubrirán la totalidad de las premisas de la misión.

## iv. Seleccionar las perspectivas que se utilizarán

Para el desarrollo del cuadro de mando integral se utilizarán las cuatro perspectivas básicas propuestas por Kaplan y Norton (2002). Mediante la confección de este se dará respuesta a las siguientes preguntas: ¿Con qué infraestructura debemos contar para alcanzar nuestros objetivos? (Perspectiva de aprendizaje y desarrollo). ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de los clientes y los accionistas? (Perspectiva de los procesos internos). ¿Qué necesidades del cliente debemos satisfacer para alcanzar nuestros objetivos financieros? (Perspectiva de clientes). Y, por último, ¿Qué objetivos estratégicos debemos alcanzar para maximizar el valor a nuestros accionistas? (Perspectiva financiera).

v. Asignar objetivos estratégicos a cada perspectiva

a) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Aumentar las horas de capacitación del personal
- Mantener el compromiso de los empleados
- Optimizar los recursos tecnológicos

Empleados capacitados, comprometidos y con las herramientas necesarias brindarán un mejor servicio al huésped, lo que mejorará los procesos y resguardará los recursos del hotel.

b) Perspectiva de procesos internos:

- Desarrollar el posicionamiento de la marca en línea
- Optimizar los procesos de atención al cliente
- Realizar convenios con proveedores estratégicos
- Iniciativas verdes

En la actualidad, los sitios en línea son fundamentales para posicionar los servicios, tanto como brindar una rápida respuesta a las solicitudes de presupuestos. Esto, sumado a convenios estratégicos con proveedores de calidad, ayudará a cerrar ventas y que los pasajeros se sientan satisfechos con el servicio.

c) Perspectiva de clientes:

- Mejorar el posicionamiento en sitios web de reservas
- Aumentar la cuota de mercado
- Incrementar el nivel de satisfacción del huésped

Estar presentes en la mayor cantidad de agencias de viajes en línea aumenta considerablemente la posibilidad de atracción de nuevos clientes y de crecimiento de mercado. Esto se logrará acompañado de una correcta política de precios para implementarlo.

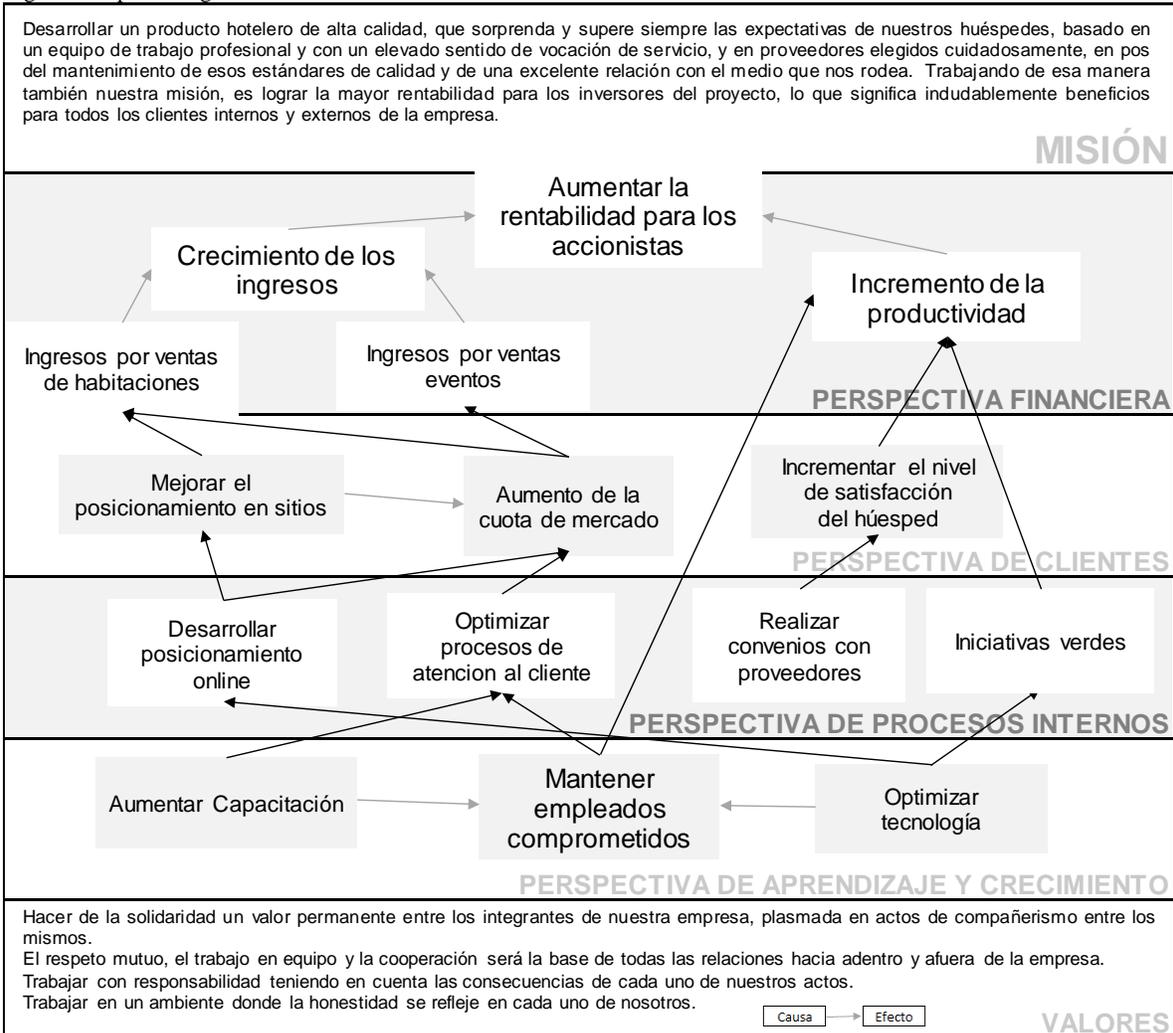
d) Perspectiva financiera:

- Incrementar los ingresos por ventas de habitaciones y eventos
- Acrecentar los ingresos del hotel
- Incrementar la productividad
- Aumentar la rentabilidad para el accionista.

Los empleados comprometidos y capacitados, los procesos eficientes de atención al huésped y la visibilidad de marca harán posible la consecución de los objetivos financieros propuestos.

vi. Diseñar el mapa estratégico

Figura 2: Mapa estratégico Howard Johnson Villa Carlos Paz



Fuente: Elaboración propia adaptado de Kaplan y Norton (2002)

vii. Elegir indicadores, fijar valores esperados y críticos

Tabla 5: Cuadro de Mando Integral - Howard Johnson Villa Carlos Paz

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Detalle	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Objetivo	Mínimo	Resultado	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad para los accionistas	ROE	Rentabilidad sobre los recursos propios	Porcentaje	Anual	10%	5%	Sin datos	>=Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Gerente de administración
	Incrementar la productividad de los recursos	GOP	Resultado operativo bruto	Porcentaje	Anual	20%	15%	Sin datos	>=Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Gerente de administración
	Aumentar la productividad por habitación disponible	REVPAR	Ingresos por habitación disponible	Pesos	Mensual	\$ 2,520	\$ 1,530	Sin datos	>=Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Responsable Comercial
	Aumentar la productividad del personal	Productivity	Productividad	Porcentaje	Anual	20%	25%	Sin datos	>=Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Gerente de RRHH
	Incrementar ingresos por ventas de habitaciones	ADR	Tarifa Promedio diaria	Pesos	Mensual	\$ 4,200	\$ 3,400	Sin datos	>=Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Responsable Comercial
	Incrementar ingresos por ventas de habitaciones	Occupancy	Ocupación	Porcentaje	Mensual	60%	45%	Sin datos	>=Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Responsable Comercial
CLIENTES	Aumento de la cuota de mercado	RPI	Índice de ingreso por habitación disponible	Porcentaje	Mensual	110%	100%	Sin datos	>=Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Responsable de RRPP y MKT Responsable Comercial
	Aumento de la cuota de mercado	Market Share	Cuota de mercado	Porcentaje	Anual	40%	35%	Sin datos	>=Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Responsable de RRPP y MKT Responsable Comercial
	Incrementar la satisfacción del huésped	GSI	Índice de satisfacción del huésped	Porcentaje	Mensual	88%	82%	Sin datos	>=Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Gerente de front desk
	Mejorar posicionamiento en sitios de reservas WEB	% Ventas en OTAs	Agencias de viaje en línea	Porcentaje	Mensual	35%	30%	Sin datos	>=Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Responsable Comercial
PROCESOS	Optimización de atención al cliente	Disponibilidad de habitaciones	Habitaciones disponibles para la venta	Porcentaje	Mensual	100%	99%	Sin datos	Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Jefe de mantenimiento
	Optimización de atención al cliente	Tasa de concreción de ventas	Tasa de concreción de ventas	Días	Anual	40%	35%	Sin datos	>=Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Responsable de RRPP y MKT Responsable Comercial
	Realizar convenios con proveedores estratégicos	% desviación sobre presupuesto compras	Variación de proveedores	Porcentaje	Mensual	95%	105%	Sin datos	<=Objetivo	<= Máximo ^ >Objetivo	> Máximo	Gerente de administración
	Desarrollar posicionamiento en sitios web de reservas	Convenios OTAs	Convenios con agencias en línea	Porcentaje	Anual	150%	140%	Sin datos	>=Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Gerente de administración
	Iniciativas verdes	Consumo energético	Consumo energético	Porcentaje	Mensual	85%	90%	Sin datos	<=Objetivo	<= Máximo ^ >Objetivo	> Máximo	Gerente de administración
ACREDITADOS	Aumentar capacitación	HCE	Horas de capacitación por empleado	Porcentaje	Horas	60	48	Sin datos	>=Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Gerente de RRHH
	Mantener empleados comprometidos	ISL	Índice de satisfacción laboral	Porcentaje	Anual	89%	85%	Sin datos	>=Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Gerente de RRHH
	Aprovechamiento de sistemas operativos informáticos	Antigüedad tecnología	Antigüedad tecnología	Porcentaje	Anual	3	5	Sin datos	<=Objetivo	<= Máximo ^ >Objetivo	> Máximo	Gerente de administración
	Aumentar capacitación	ICD	Inversión en capacitación y desarrollo	Cantidad	Anual	2%	1%	Sin datos	>=Objetivo	>= Mínimo ^ <Objetivo	<= Objetivo	Gerente de RRHH
	Mantener empleados comprometidos	Índice de ausentismo	Índice de ausentismo	Porcentaje	Anual	5%	8%	Sin datos	<=Objetivo	<= Máximo ^ >Objetivo	> Máximo	Gerente de RRHH

Fuente: Elaboración propia adaptado de Kaplan y Norton (2002)

Tabla 6: Acrónimos y relevancia de indicadores

Indicadores				
Perspectiva	Acrónimo	Concepto	Fórmula de cálculo	
F I N A N C I E R A	ROE	Return On Equity	$\% ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$	
		Rentabilidad sobre los recursos propios		
	Mide la rentabilidad para los accionistas, es el beneficio del ejercicio deducidos los impuestos, sobre el patrimonio neto. Sirve para la medición objetivo general, su resultado va a determinar si el conjunto de objetivos específicos para cada una de las perspectivas, se alcanzaron.			
	GOP	Gross Operating Profit	$\% GOP = \frac{\text{Ingresos totales} - \text{Gastos y costos operacionales}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	
		Resultado operativo bruto		
	Aporta información sobre el resultado de la operación del hotel. Además de medir la rentabilidad es útil para medir el desempeño de los responsables de cada área. El resultado operativo bruto del ejercicio es un indicador fundamental de medición a cerca de la gestión de los recursos del hotel. Al no tener en cuenta la deducción de intereses, impuestos y depreciaciones, va a determinar la eficacia con la que los recursos –propios o financiados por terceros– fueron gestionados.			
	RevPAR	Revenue Per Avialable Room	$\text{RevPAR} = \frac{\text{Ingresos de habitaciones}}{\text{Habitaciones disponibles}}$	
		Ingresos por habitación disponible		
	Mide la rentabilidad de cada habitación disponible, su cálculo se realiza mediante el cociente entre los ingresos totales de habitaciones y la cantidad de habitaciones disponibles para la venta durante el mismo periodo. El RevPAR mínimo se compone por el total de gastos sobre el total de habitaciones disponibles para el periodo. De ese modo contamos con una referencia de cómo será el resultado del hotel de acuerdo cómo de la diferencia entre los dos indicadores.			
	ADR	Average Daily Rate	$ADR = \frac{\text{Ingresos de habitaciones}}{\text{Habitaciones vendidas}}$	
Tarifa Promedio diaria				
Mide la tarifa promedio para un periodo de tiempo determinado. Su cálculo puede ser diario, semanal, mensual, trimestral o anual. Es el cociente entre los ingresos totales por habitaciones y las habitaciones ocupadas para el mismo periodo de tiempo. También puede ser calculado diferenciando los distintos públicos –grupos, corporativos, familias–				
Occupancy	Occupancy	$\% Occupancy = \frac{\text{Habitaciones vendidas}}{\text{Habitaciones disponibles}} \times 100$		
	Ocupación			
Se refiere al porcentaje de habitaciones vendidas sobre el total de habitaciones disponibles para un periodo de tiempo. Es su conocimiento es de utilidad para comprobar el cumplimiento de objetivos de y servirá como referencia para proyecciones futuras.				
Productivity	Productivity	$\% Productivity = \frac{\text{Salarios y beneficios}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$		
	Productividad			
Productivity es definido como el total de salarios y beneficios como porcentaje de la venta total. Es usado como un indicador para evaluar el impacto de gastos de S&B en el resultado. Es un importante índice para el análisis de márgenes debido a la alta participación que tiene el gasto de S&B en los costos operativos de todos los departamentos y del hotel en general.				
C L I E N T E	RPI	Revenue Per Available Room Index	$\% RPI = \frac{\text{RerPAR}}{\text{RevPAR del Set competitivo}} \times 100$	
		Índice de ingreso por habitación disponible		
	El RevPAR index compara el rendimiento de cada habitación disponible del hotel con el rendimiento de las habitaciones disponibles en todo el set competitivo.			
	Market Share	Market Share	$\% Market Share = \frac{\text{Habitaciones vendidas}}{\text{Habitaciones vendidas del set competitivo}} \times 100$	
		Cuota de mercado		
	Market Share muestra la porción de mercado -en cantidades- que abarcan las ventas del hotel. Sirve para evaluar si se está alcanzando la meta definida, además de visualizar la potencialidad del mercado.			
	CSI	Guest Satisfaction Index	$\% GSI = \frac{\sum \text{Puntuacion de clintes}}{\text{Encuestas realizadas}} \times 100$	
Índice de satisfacción del huésped				
Mide el nivel de satisfacción de los huéspedes. Se calcula a través de la medición de los resultados de las encuestas de satisfacción enviadas a los pasajeros luego de su check out. Además, se van nutriendo de feedback, que a mejorar en puntos en los cuales la valoración es menor y perseguir la excelencia de los demás puntos.				
OTAs	Online Travel Agencies	$\% OTAs = \frac{\text{Habitaciones vendidas por OTAs}}{\text{Habitaciones Vendidas}} \times 100$		
	Agencias de viaje en línea			
Las OTAs son sitios de viajes en línea como Expedia, Booking.com, Travelocity, Orbitz y Priceline que venden habitaciones de hotel, vuelos, autos de alquiler y más. Este indicador representa el porcentaje de las ventas de habitaciones realizadas por estas plataformas y permite medir su evolución en el tiempo.				

Perspectiva	Acronimo	Concepto	Fórmula de cálculo
P R O C E S O S  I N T E R N O S	Disponibilidad de habitaciones	- Habitaciones disponibles para la venta	$\% \text{ Disponibilidad} = \frac{\text{Habitaciones disponibles}}{\text{Inventario total de habitaciones}} \times 100$
	El hotel cuenta con un inventario de habitaciones, el cual tiene que cumplir con una serie de exigencias de mantenimiento para poder estar disponibles para la venta. Dentro de estas condiciones están, el correcto funcionamiento de los servicios: agua, luz, aire acondicionado, pintura, por mencionar algunos. Habitaciones que no cumplan con esas condiciones no estarán disponibles a la venta y restaran del stock. El inventario total del hotel está compuesto por 127 habitaciones por la cantidad de días del periodo a medir.		
	Tasa de concreción	- Tasa de concreción de ventas	$\% \text{ Concreción de ventas} = \frac{\text{Total ventas cerradas}}{\text{Presupuestos enviados}} \times 100$
	La velocidad de respuesta desde el departamento de ventas es de suma importancia para la concreción de los negocios del hotel. Demoras excesivas pueden llevar al cliente a tomar la decisión de seleccionar otro hotel para tomar el servicio requerido. Es por ello que se pone especial atención en la mejora de los indicadores comerciales. Este indicador medirá el porcentaje de ventas cerradas sobre los presupuestos preparados. Mejorar los tiempos de respuesta suponen una mejora en el índice.		
	Variación de proveedores	- Variación de proveedores	$\% \text{ Proveedores} = \frac{\text{Compras del periodo}}{\text{Presupuesto de compras para el periodo}} \times 100$
	En la hotelería los proveedores juegan un papel fundamental, ya que son quienes brindan los suministros que se utilizaran para satisfacer las necesidades de los huéspedes. La elección y evaluación de ellos es una tarea que debe estar monitoreada. El indicador general que se utilizará a tal fin, será el de verificación de cumplimiento de los objetivos en compras. Conseguir mejores convenios disminuirá los gastos presupuestados para el periodo.		
	Convenios con OTAs	- Convenios con agencias en línea	$\% \text{ Convenios OTAs} = \frac{\text{Convenios con OTAs (t)}}{\text{Convenios con OTAs (t-1)}} \times 100$
	Aumentar convenios con OTAs, incrementará la capacidad para llegar a nuevos consumidores para ayudar a impulsar reservas incrementales, nuevas oportunidades de comercialización con control total de precios e inventario. Son un canal de distribución rentable, automatizado con conectividad. Este indicador medirá el crecimiento de convenios año contra año.		
Consumo energético	- Consumo energético	$\% \text{ Consumo energetico} = \frac{\text{Consumo energetico (t)}}{\text{Consumo energetico (t-1)}} \times 100$	
Este indicador medirá la variación de consumo energético año contra año. La empresa se plantea una reducción del consumo de agua, de papel y de electricidad del 20% para los próximos 3 años.			
A P R E N D I Z A J E Y  C R E C I M I E N T O	HCE	- Horas de capacitación por empleado	$\text{Capacitación} = \frac{\text{Horas de capacitación anuales}}{\text{Cantidad de empleados}}$
	Para conseguir la máxima productividad del asociado es necesario que reciba la capacitación adecuada. Además de estar más preparado, un empleado capacitado brindará al huésped una mejor calidad de servicio. Este indicador muestra la cantidad promedio de horas de capacitación por año.		
	ISL	- Índice de satisfacción laboral	$\% \text{ ISL} = \frac{\sum \text{Puntuación encuesta de satisfacción}}{\text{Asociados encuestados}} \times 100$
	Medición de clima interno. La satisfacción del asociado está directamente relacionada con la satisfacción del huésped, de aquí nace la importancia del indicador. Su valor surge de la encuesta de clima laboral, que se realiza de manera anual en el hotel. De acuerdo a las calificaciones de los asociados sobre distintos aspectos laborales y de clima, surge el índice promedio.		
	Antigüedad tecnología	- Antigüedad tecnología	$\text{Antigüedad tecnología} = \frac{\sum \text{Antigüedad de los equipos instalados}}{\text{Cantidad de equipos instalados}}$
	Para dar una prestación de servicio de calidad es necesario que la empresa cuente con la tecnología necesaria actualizada. Este indicador va a medir la antigüedad promedio de los equipos con los que se está trabajando y dará un indicio de la necesidad de recambio.		
	ICD	- Inversión en capacitación y desarrollo	$\% \text{ ICD} = \frac{\text{Inversión en capacitación y desarrollo}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$
	La productividad del asociado está directamente relacionada con la capacitación que reciba para desempeñar sus tareas. Por tal motivo las capacitaciones son necesarias y representan una inversión para la empresa. Este indicador medirá si la inversión en capacitación de los asociados es acorde a niveles presupuestados a tal fin.		
Índice de ausentismo	- Índice de ausentismo	$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Número total de horas ausentismo}}{\text{Número total de horas trabajadas}} \times 100$	
El índice de ausentismo mide el promedio de horas ausentes en la empresa. Este índice es necesario compararlo con índices del sector para analizar las causas en caso que exceda la media y tomar las medidas necesarias para corregirlo ya que puede implicar un ambiente no deseado en la empresa.			

Fuente: Elaboración propia

### Evaluación de la propuesta

No se realiza medición al momento cero de los indicadores estratégicamente seleccionados para el CMI propuesto a la Dirección de Howard Johnson Villa Carlos Paz, por no contar con información estadística y financiera necesaria.

## Conclusiones

Finalizado el reporte de caso del modelo conceptual propuesto a Howard Johnson Villa Carlos Paz podemos concluir lo siguiente:

Habiendo analizado integralmente la empresa, sus procesos internos y su entorno, se pudieron detectar oportunidades de mejora que, con la aplicación de un cuadro de mando integral a medida se podrían potenciar. A través de la traducción de la misión a objetivos estratégicos separados por perspectivas, se facilitó la comprensión del rumbo de la empresa. Con la aplicación de los indicadores adecuados, se observó que se puede llegar a un correcto control de la concreción o no de los objetivos planteados y, si fuera necesario, corregir el rumbo, gestionando a través de la medición.

Otro aspecto positivo del desarrollo del cuadro de mando integral es que condiciona a la empresa a profesionalizar sus procesos administrativos que, durante el análisis de situación, se vislumbraron poco eficaces.

En la introducción, se había planteado la hipótesis del escalamiento de la solución a hoteles de la cadena; sin embargo, no será posible ya que cada propiedad posee su propia estrategia y el CMI se debe armar a medida.

Se realizó el planteo del cuadro de mando integral, con la limitación de no poder realizar la valuación del momento cero, por no contar con la información estadística y financiera necesaria.

Por último, el cuadro de mando no es inmutable de aplicarse; debe ser revisado, evaluado y actualizado, para reflejar las nuevas condiciones del contexto.

### *Recomendaciones:*

- Diseñar y aplicar políticas de control interno.
- Evaluar el proceso de auditoría nocturna, el funcionamiento de carga de tarifas y el proceso de cambio de día.
- Evaluar la posibilidad de adicionar la función de *Revenue Manager* (Gestor de Ingresos) para potenciar el manejo de tarifas y ocupación del hotel.

## Referencias

- AHT. (s. f.). Observatorio Económico Hotelero. Recuperado el 08/04/2020 de <https://bit.ly/2KENG6b>
- Alfonso Alfonso, R., Blanco González, G., Cedeño Valencia, J. M., Suárez Mella, R. P. (2019). Modelo de gestión para hoteles de categorías superiores en el destino Manta, Ecuador. *Retos Turísticos, volumen 18, No 1*. Recuperado el 07/04/2020 de <https://bit.ly/3f26kms>
- Casas, X. 15 de febrero del 2020. Cada vez menos argentinos se sienten de clase media. *Infobae*. Recuperado el 08/04/2020 de <https://bit.ly/35cr7z0>
- Fernández Santacruz, M. V. (2004). Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras en España. *Papers de turismo*, Papers 36, 41 a 55. Recuperado el 30/04/2020 de <https://bit.ly/2zWeRr1>
- Geraghty, M. (diciembre 2020). Informe marketing digital. Recuperado el 09/04/2020 de <https://bit.ly/2xhUgMJ>
- Hoteles más Verdes. (s. f.). Quiénes somos. Recuperado el 09/04/2020 de <https://bit.ly/2YeECwQ>
- Howard Johnson Argentina. (s. f.). Franquicias HOJO. Recuperado el 08/04/2020 de <https://bit.ly/2W4SHtW>
- Howard Johnson. (2018). Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz.
- Howard Johnson. (s. f. a). Howard Johnson Villa Carlos Paz. Recuperado el 03/04/2020 de <https://bit.ly/3aKHwfh>
- Kaplan, R. y Norton D. (2002). *“El cuadro de mando integral: the balanced scorecard”* (3era ed. rev.). Barcelona: Gestión 2000.
- Oreja D’Aloia, O. (2019) Diseño de un Cuadro de Mando Integral en beneficio de una gestión estratégica de los procesos de desarrollo de Neper Select Hotel. Trabajo final de

- grado. Universidad Siglo 21. Córdoba. Recuperado el 03/04/2020 de <https://bit.ly/2VMmGIo>
- Poder Ejecutivo Nacional. Aislamiento social preventivo y obligatorio, Decreto 297/2020. DECNU-2020-297-APN-PTE - Disposiciones. Recuperado el 03/04/2020 de <https://bit.ly/2YZ3s3R>
- Poder Ejecutivo Nacional. Aranceles, Decreto 600/2019. Dcto-2019-600-APN-PTE- Sociedades de gestión colectiva. Recuperado el 03/04/2020 de <https://bit.ly/2Wc4kiG>
- Sainz, D. V. A. J. M. (2018). “*El plan estratégico en la práctica*” Madrid: ESIC Editorial.
- Sevillano, E. G. 11 de marzo 2020. La OMS declara el brote de coronavirus pandemia global. *EL PAIS*. Recuperado el 08/04/20 de <https://bit.ly/3d1cWzH>
- Vega Falcón, V. (2018). Planeación estratégica caso Hotel Saratoga S.A. *Retos Turísticos, volumen 17, No 3*. Recuperado el 03/04/2020 de <https://bit.ly/2yOkOps>
- WTTC. 2019. Sustaibanle Growth. *WTTC* Recuperado el 09/04/2020 de <https://bit.ly/2zxRjbA>
- Wyndham Hotels & Resorts. (s. f.) Home page. Recuperado el 09/04/2020 de <https://bit.ly/3f0x7PV>