

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo final de graduación**

**Reporte de Caso**

**“Control de Gestión basado en el cuadro de mando integral para el Hotel Howard**

**Johnson Carlos Paz en 2020”**

**"Management Control based on the balanced scorecard for the Howard Johnson**

**Carlos Paz Hotel in 2020"**

**Autor: Fabricio Salvo**

**Legajo: VCPB23328**

**DNI: 29083171**

**Director de TFG: Rogelio Cristian Lombardo**

**San Juan - Argentina, Julio, 2020**

## Índice

Introducción.....	3
Objetivos .....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos .....	5
Análisis de situación .....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de contexto .....	10
Diagnóstico organizacional .....	13
Análisis específicos según el perfil profesional.....	16
Marco Teórico .....	17
Diagnóstico y discusión .....	20
Plan de Implementación .....	22
Alcance y Limitaciones .....	22
Recursos .....	23
Diagrama de Gantt. ....	26
Evaluación de la propuesta. ....	26
Conclusiones y Recomendaciones.....	28
Referencias .....	30

## Resumen

El reporte de caso planteado buscó diseñar un modelo de control de gestión basado en un cuadro de mando integral para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. De esta forma, se logró convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados esperados del Hotel. Se seleccionaron los indicadores de gestión bajo las cuatro dimensiones o perspectivas para la confección de un tablero de gestión integral para la organización objeto de estudio, Hotel Howard Johnson ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz. Las cuatro dimensiones que conformaron el cuadro de mando integral fueron: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Para cada una de ellas, se optó por la elección de los indicadores más representativos que brinden información para poder mejorar el proceso de toma de decisiones en el Hotel. Luego se determinaron los valores objetivos para la ulterior medición de los mismos y finalmente proponer un modelo de evaluación de la propuesta realizada.

**Palabras Claves:** Mando, Integral, Gestión, Hotel.

## Abstract

The case report in a case was in a search to design a management control model based on a comprehensive dashboard for the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz. In this way, the organization's strategy was converted into operational objectives to enhance the expected results of the Hotel. Management indicators were selected under the four dimensions or perspectives for the preparation of a comprehensive management board for the organization under study, Hotel Howard Johnson located in the city of Villa Carlos Paz. The four dimensions that formed the Integral Control Panel were: Finance, Clients, Internal Processes and Learning and Development. For each of them, the choice of the most representative indicators that provide information was chosen to improve the decision-making process in the Hotel. The objective values for further measurement were then determined and finally proposed a model for evaluating the proposal made.

**Key Words:** Command, Integral, Management, Hotel.

## Introducción

La empresa objeto de estudio fue el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Con este reporte de caso se buscó diseñar un cuadro de mando integral para que dicha empresa pueda mejorar el proceso de toma de decisiones en el marco de una industria sumamente competitiva, como lo es la hotelera.

En 1997, Howard Johnson abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires para realizar su primera carrera hacia un crecimiento sostenido. Dos años más tarde empezó su despliegue en diferentes provincias del país.

La llegada de esta cadena de hoteles marcó un hito en este país dado que se ubicó en diferentes localidades, acercando de esta forma la posibilidad de acceder a un hotel de renombre internacional en el mercado local. Es por esto que Howard Johnson se ha convertido en uno de los principales actores en el desarrollo de localidades de pequeño y mediano tamaño de Argentina.

En el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. El hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas, Jessica y Bárbara y su padre, Pablo Elliott, oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal.

La idea con la que se gestó este proyecto fue construir un condo hotel. La obra duró 3 años y contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto, que tenía como objetivo la construcción de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias.

En el mes de octubre del año 2016, el hotel contrató a 80 colaboradores que se capacitaron en diferentes áreas para que finalmente, en diciembre del mismo año, se recibiera a los vecinos del establecimiento como primeros invitados.

La problemática a la que se enfrenta la organización objeto de estudio implica tener en cuenta que la creciente expansión de la ciudad de Villa Carlos Paz hace necesario que los servicios hoteleros sean cada vez de mayor calidad. La gestión empresarial del Howard Johnson Carlos Paz es imprescindible para que los huéspedes transiten una experiencia

única en un hotel que forma parte de una cadena internacional. El control de la eficacia y calidad de dicha gestión se traduce en un servicio satisfactorio o no para sus clientes actuales y potenciales, para lo cual se requiere una herramienta con potencia suficiente para evaluar qué dimensión organizacional hay que mejorar y poder ser líderes en un mercado tan creciente como el de los servicios hoteleros. Mejorar el proceso de toma de decisiones, por parte del hotel, implica un problema tan relevante como medir las dimensiones de su organización en cuanto a sus clientes, procesos internos, desarrollo y sus finanzas.

Como antecedentes del presente reporte de caso se pueden mencionar:

El trabajo de Osmany (2015) muestra como el control de gestión se viene perfeccionando en los últimos años, tomando un lugar cimero la utilización del cuadro de mando integral, aunque todavía resulta insuficiente la utilización de estas técnicas para la administración de los negocios. Como principales resultados de la investigación se diseñó un Cuadro de Mando Integral que facilitó traducir a términos operativos la estrategia del Hotel Villa La Granjita – Hostal Mascotte.

En el desarrollo de aquella investigación se utilizaron herramientas para la recolección de información como la observación directa, entrevistas con el personal que labora en el hotel, encuestas, consultas a documentos tanto del hotel como de las normas cubanas definidas para el sector; se utilizaron además técnicas de trabajo en grupo como la técnica de grupo nominales, las cuales fueron utilizadas fundamentalmente para el análisis y solución de problemas.

Este antecedente sirvió como base para comprender qué indicadores de gestión son más adecuados para una empresa perteneciente a la industria hotelera como la que se ha tomado como objeto de estudio en el presente reporte de caso.

Por su parte, el trabajo de Albornoz (2019) tiene como objetivo general crear Cuadro de mando integral para el Hotel San Miguel, España. La presente investigación permite demostrar como el Hotel San Miguel debe realizar una planificación estratégica para poder alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo. Partiendo con el análisis del ambiente externo, análisis de la industria y análisis situacional se pudo identificar las estrategias más apropiadas que son la estrategia de diferenciación: enfocada en los servicios

al cliente y en la calidad y estrategia de desarrollo de mercado: enfocada en mercado ya existente.

Este trabajo permitió comprender que las empresas de la industria hotelera requiere un adecuado manejo de la información para mejorar el proceso de toma de decisiones.

Maestre (2017) en su trabajo presenta los resultados del cuadro de mando o *Balanced Scorecard* de la Sociedad Hotelera Tequendama (S.H.T), en el periodo 2012-2014, teniendo como metodología un estudio de caso-exploratorio, en el cual se desarrolla una revisión bibliográfica de temas como *Balanced Scorecard* e información sobre la sociedad hotelera, teniendo como propósito principal evaluar la eficiencia de los diversos agentes económicos de esta.

Resulta conveniente presentar este plan de gestión de información para Howard Johnson Carlos Paz a los fines de lograr la implementación, diseño y desarrollo de un cuadro de mando integral siendo relevante para analizar todas las tareas de manera sistemática con el objetivo de potenciar la consecución de los resultados del hotel. Conocer cómo se encaminan las acciones para alcanzar la visión y misión de la organización y evaluar la calidad de dicha gestión. En particular, mejorar el proceso de toma de decisiones por parte de la organización implica concentrar los esfuerzos en medir las dimensiones de sus finanzas, procesos internos, clientes, y aprendizaje y desarrollo.

## Objetivos

### *Objetivo general*

Plantear un cuadro de mando integral para Howard Johnson Carlos Paz ubicada en la ciudad de Córdoba, que permita mejorar el proceso de toma de decisiones para ser aplicado en el año 2020.

### *Objetivos específicos*

- ✓ Determinar las dimensiones del cuadro de mando integral para ser aplicado al Howard Johnson Carlos Paz.

- ✓ Determinar los indicadores de gestión que integren el cuadro de mando integral para optimizar el desempeño de la gestión de Howard Johnson Carlos Paz.
- ✓ Establecer valores objetivos para cada uno de los indicadores de gestión seleccionados para ser semaforizadas.
- ✓ Evaluar la propuesta de implementación del cuadro de mando integral en Howard Johnson Carlos Paz.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

En cuanto a la misión de la empresa objeto de estudio se puede decir que consiste en 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.

En cuanto a la visión de la empresa se puede decir que es ser reconocida como el mejor hotel de la Villa turística de Carlos Paz.

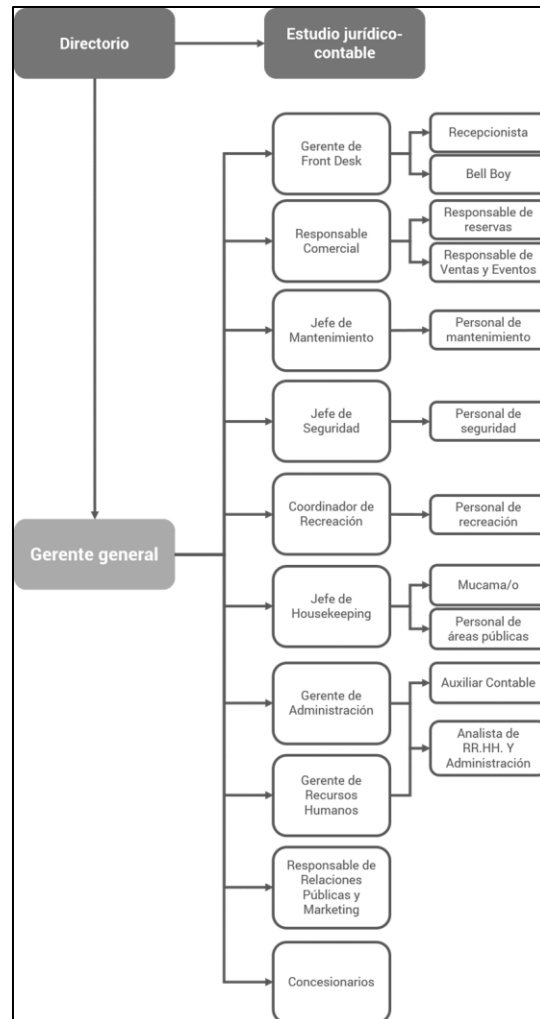
En cuanto a los valores de la organización, se puede mencionar:

- 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).

Howard Johnson mantiene las prestaciones de una cadena de carácter internacional, pero permite que los franquiciados impriman el toque personal en cada una de sus empresas.



Figura N°1



Organigrama de la empresa

Fuente: Howard Johnson Villa Carlos Paz

Con respecto a la política que tienen respecto de los clientes es que sean pocos, pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Los clientes están muy atomizados por el tipo de servicio que presta la empresa. Para atraerlos, se basan principalmente en el contacto directo: • Se contactan con el cliente buscado. • Se concierta un encuentro. • Se lleva un portfolio con muestras de los productos disponibles. • Se concreta el contrato si el cliente da el visto bueno. Respecto de los proveedores, también son pocos, pero, contrario a lo que sucede con los clientes, aquí no es la política el que sean un número pequeño. Son mayormente empresas grandes y pymes, monotributistas en algunos casos. Eso equilibra la

balanza al momento de negociación de los precios, pues al ser pocos pareciera que la empresa está presa al momento de comprar, pero gracias a la contrapartida de que los proveedores son pequeños, en muchos casos no pueden prescindir de la facturación que les otorga esta empresa. También se tiene relación de hace tanto tiempo, que es impensado perder como cliente a esta compañía. De todas formas, están en un proceso de búsqueda de proveedores que les permita disminuir el riesgo actual de dependencia que tienen con estos.

En el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. El hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas, Jessica y Bárbara, y su padre, Pablo Elliott, oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal.

La idea con la que se gestó este proyecto fue construir un condo hotel. La obra duró 3 años y contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto, que tenía como objetivo la construcción de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias.

En el mes de octubre del año 2016, el hotel contrató a 80 colaboradores que se capacitaron en diferentes áreas para que finalmente, en diciembre del mismo año, se recibiera a los vecinos del establecimiento como primeros invitados. En una jornada a puertas abiertas, la comunidad de Carlos Paz tuvo la posibilidad de conocer las instalaciones del lugar. Luego personas allegadas a los dueños fueron invitadas a las instalaciones para asegurarse de que el circuito estuviera probado y aquellas fallas que surgieran se pudieran solucionar. El 16 de diciembre de ese mismo año, 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.

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

### *Análisis de contexto*

Para analizar el contexto se utilizará la herramienta de planificación PESTEL, el cual engloba factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, haciendo un análisis descriptivo del entorno que influye en la organización objeto de estudio.

#### **Cuadro N°1**

Análisis PESTEL para la organización

##### **Factor Político:**

Le corresponde a la Agencia Córdoba Turismo organizar, orientar, promover, coordinar la actividad turística y su desarrollo en la Provincia de Córdoba. En particular, la Agencia Córdoba Turismo promueve la inscripción, registro, clasificación y categorización de establecimientos destinados al desarrollo de actividades de alojamiento turístico como Howard Johnson Carlos Paz.

La construcción de liderazgo político, por el actual presidente, permitirá sentar las bases para la llegada de nuevas inversiones y el crecimiento de muchos sectores como el turístico, alentando el desarrollo de hoteles como el que se ha tomado como objeto de estudio en este reporte de caso.

La incertidumbre en cuanto a las respuestas de la política, hacia el sector privado, genera un deterioro de las intenciones de dicho sector de seguir invirtiendo en el país, desalentando las posibilidades de expansión de la industria hotelera por ejemplo.

##### **Factor Económico**

Los factores económicos recogen aquellas variables macroeconómicas que permitan evaluar la situación actual y futura de una economía determinada.

La inflación galopante de Argentina en lo que transcurre del año 2020 genera un deterioro constante en el poder adquisitivo de los individuos. Howard Johnson Carlos Paz debe evaluar el poder adquisitivo de la población que contrata sus servicios de manera continua

para no perder mercado frente a la creciente competencia que existe en términos de servicios hoteleros (5 estrellas) en la localidad de Villa Carlos Paz.

Argentina está atravesando una Inflación mensual, según BCRA (2020) para el mes de febrero de 2%, Inflación Interanual 50,3%.

En particular, la inflación impacta en la estructura de costo de Howard Johnson Carlos Paz, impactando en los costos fijos tales como los sueldos, mantenimientos etc. y variables también.

Por su parte, el atraso del tipo de cambio, genera que Argentina pierda competitividad con respecto al resto del mundo. En particular, los servicios turísticos y hoteleros se ven fuertemente impactados con un dólar suficientemente atrasado, aunque muy beneficios para los turistas extranjeros que llegan al país.

### **Factor Sociocultural**

Desde el punto de vista de la localidad donde se encuentra radicado el hotel objeto de estudio, Villa Carlos Paz ofrece una propuesta completa de actividades al aire libre y rincones naturales, parques de entretenimiento y diversos atractivos culturales. Villa Carlos Paz es elegida como destino turístico por su especial clima serrano, es posible disfrutar de sus paisajes durante todo el año. Villa Carlos Paz es un destino perfecto para conocer también desde su perspectiva urbana.

Por otro parte, bajo este análisis sociocultural, es importante mencionar que la pobreza estructural no es un tema menor en Argentina, ya que las necesidades básicas alimentarias son el objetivo a satisfacer por los ciudadanos, resignando la satisfacción de otras necesidades no básicas como el ocio, cuyos servicios por Howard Johnson buscan satisfacer.

### **Factor Tecnológico**

Conjunto de infraestructura tecnológica, reacciona la aparición de variables tecnológicas en el mercado, que condicionan claramente a la empresa.

Las tecnologías de información y comunicación son indispensables para propulsar cualquier tipo de negocio, e incluso uno que preste servicios como los hoteleros. El hotel

Howard Johnson ha implementado una política de comunicación digital con sus clientes que propugna el uso de las tecnologías de comunicación en su máxima expresión con la finalidad que sus clientes gocen de una estadía única.

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 siguientes sistemas: Flexxus, Opera y Arion.

Flexxus, un sistema diseñado para diferentes industrias y negocios. Es un software que trabaja en una plataforma intuitiva que permite la fácil implementación en distintos rubros.

### **Factor Ecológico**

En su política verde, el Howard Johnson Carlos Paz desarrolló una cultura ambiental muy fuerte tanto en la gestión propiamente dicha como con los huéspedes. Es por esto que la mascota, Howie, es un amigo de la naturaleza e intenta transmitir el mensaje de cuidado en cada una de sus acciones.

El hotel fue diseñado para que se puedan reutilizar las aguas grises de la institución para riego, es decir, se recicla el agua. Por otra parte, se utilizan elementos de limpieza amigables con el ambiente que no se pueden descartar sin causar daños.

La seguridad e higiene están a cargo del personal responsable de esta área, que responde directamente a la dirección; sin embargo, es importante destacar que es una política del hotel trabajar en un ambiente más verde y amigable con el ambiente.

**Factor Legal:** Howard Johnson es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo. Tiene afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles en todo el mundo. En el caso particular de Howard Johnson Carlos Paz cuenta con tantos dueños como accionistas, pero la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios.

*Elaboración propia*

## Diagnóstico organizacional

**Figura N°2**



*Elaboración propia.*

Una de las fortalezas que tiene la organización objeto de estudio es que trabaja fuertemente para la satisfacción de los clientes en un mercado con creciente competencia en una plaza como Villa Carlos Paz donde cada vez se acentúa como destino turístico elegido por muchos individuos residentes del país y extranjeros. Dicha fortaleza se apoya en la experiencia que posee el Hotel Howard Johnson Carlos Paz, generando una clara diferenciación con respecto a su competencia actual y posiblemente potencial. Estas fortalezas deben ser capitalizadas para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado en cuanto a la demanda de prestaciones hoteleras en ciudades turísticas como Villa Carlos Paz, incluso, convirtiéndose en sede de numerosos eventos nacionales e internacionales dignos de contar con hospedaje de calidad como la cadena Howard Johnson. A pesar del

deterioro del poder adquisitivo de los individuos en Argentina, es menester mencionar que la innovación y la predilección organizacional por mejoras continuas en los servicios hoteleros y las políticas de cuidado del medio ambiente repercuten en una vanguardia de empresas que poseen la intención de generar acciones de responsabilidad social empresarial que muchos clientes suelen valorar y reconocer.

En cuanto a las principales debilidades que se presentan, se pueden mencionar a los exiguos controles de gestión que son implementados, a pesar de tener los sistemas adecuados para hacerlos como flexxus, entre otros. Esta debilidad es la razón de ser del presente reporte de caso para fundar una propuesta profesional basada en el uso de un modelo de gestión por medio de una cuadro de mando integral que permita tomar decisiones oportunas para seguir creciendo como organización tan prestigiosa en el sector hotelero.

Uno de los principales aspectos para tener en cuenta, es que la empresa Hotel Howard Johnson Carlos Paz presta sus servicios de hospedaje teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades de cada uno de sus clientes.

La organización trabaja con altos estándares de calidad propios, tanto los dispuestos por las certificaciones como los requeridos por los clientes. Tiene por objetivo comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes. Al hablar de satisfacción del cliente, se hace alusión a la percepción que este tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. El enfoque en el cliente es esencial dentro de un entorno de negocios globales extremadamente competitivos, como lo es el sector hotelero y más aún en una ciudad turística como Villa Carlos Paz. Ello, significa que la perspectiva de cliente es sumamente importante para la organización en cuanto deseen diferenciarse de su competencia real.

Dos cuestiones a tener en cuenta que realiza la empresa, primero la identificación de los clientes: la norma ISO 9000 define a un cliente como una organización o persona que recibe un producto (2018). Por lo tanto, comprende no solo al cliente externo, sino también al interno. Se concibe el interior de la empresa como una cadena de proveedores-clientes. Segundo, la recolección de información sobre clientes: para ello deben disponer de un sistema de información capaz de recolectar, clasificar, analizar y distribuir la información

relevante sobre los clientes para la toma de decisiones. Para esto habitualmente se recurre a herramientas muy utilizadas en el ámbito del marketing, como las encuestas y los paneles de consumidores.

El hecho de trabajar fuertemente en relación a la satisfacción del cliente permite aprovechar oportunidades en un mercado creciente como el turístico en un destino como Villa Carlos Paz y considerando a la provincia de Córdoba como sede de un número creciente de convenciones internacionales y nacionales que abren puertas, es decir oportunidades para que la empresa objeto de estudio no desestime.

Por otro lado, la débil política de aprendizaje y crecimiento que tiene con respecto a sus empleados genera una debilidad evidente a ser mejorada para que la percepción de la organización sea integralmente formadora de buenos talentos y habilidades personales donde los sujetos quieran trabajar en un clima laboral ameno. Esta debilidad habrá que monitorearla fuertemente para que una amenaza, como la competencia hotelera en Villa Carlos Paz, no saque ventajas al respecto.

La empresa objeto de estudio posee un modelo de gestión de control interno bastante obsoleto para los cambios que demanda el mercado. Se requiere monitorear qué dimensiones, en específico, hay que mejorar para lograr con mayor plenitud los objetivos estratégico organizacionales.

Adicionalmente, la escasa efectividad de los medios de publicidad empleados para captar nuevos clientes, resulta ser una debilidad para la empresa. Hace uso de publicidad tradicional. Se requiere un fuerte trabajo en marketing, asociado al excesivo individualismo de las actuaciones que caracteriza a una empresa de tipo familiar.

Finalmente, la dura coyuntura macroeconómica del país hace repensar que las finanzas de la empresa deben ser controladas para evitar desmedros y posibles descalces financieros en un contexto donde la falta de financiamiento para las empresas argentinas es algo común.



### *Análisis específicos según el perfil profesional*

Luego de haber descripto al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, en su conjunto, las áreas de clientes, finanzas, procesos internos y de recursos humanos, se observa que no cuenta con un modelo de gestión de información interna basada en resultados que le permita determinar lo que hay que mejorar y lo que no hay que mejorar, a pesar de poder calcular algunos indicadores que formarían el CMI, como los que requieren de datos contables. No posee indicadores que provean información para la toma de decisiones, algunos pueden generarse con información ya disponible y otros deben crearse mecanismos para obtenerlos. Algunos elementos a trabajar para recopilar información útil para crear indicadores, son datos financieros, encuestas al personal, encuestas a los clientes, etc.

Es importante mencionar, que la organización objeto de estudio, requiere de una planificación estratégica que se va a materializar por medio de una herramienta que le permita coadyuvar y traducir la estrategia organizacional, con objetivos concretos y medibles para luego tomar decisiones sobre qué, cómo y cuándo mejorar las diversas dimensiones: clientes, financiera, proceso internos críticos y aprendizaje.

Dado que la estrategia general, del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, es de crecimiento por medio de la diferenciación en los servicios hoteleros brindado, es crucial tener información en tiempo y forma para poder tomar decisiones que conduzcan hacia una mejora continua de la satisfacción de los actuales y potenciales huéspedes del mismo.

Es necesaria la aplicación de un cuadro de mando integral, herramienta importante de control de gestión interna para poder dar un valor cuantitativo o cualitativo a los diferentes indicadores, para así lograr implantar estrategias que se alineen a los objetivos de la empresa.

Entonces, se espera que con la implementación de un cuadro de mando integral, el Hotel pueda coordinar las acciones para que exista una congruencia entre la estrategia, la visión y los objetivos que ha planeado alcanzar en el mediano y largo plazo.

## Marco Teórico

Dado que el objetivo general del presente trabajo es el diseño de un cuadro de mando integral que permita traducir la estrategia del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz en objetivos concretos, se abordaron los siguientes temas: plan estratégica, cuadro de mando integral y dimensiones para el cuadro.

La planificación estratégica, según García (2015), es una práctica empresarial que recalca la significatividad de la relación entre los procesos internos de una empresa. En el momento que la empresa decide implantar una o diversas estrategias que impactan de un modo general a las áreas de la organización, también implican en forma importante al capital humano, debiéndose establecer en dicha área, estrategias que estén vinculadas con las demás decisiones estratégicas, ya que detrás de la organización, siempre hay individuos.

Por otro lado, autores como Koontz, Weihrich y Cannice (2012) sostienen que la gestión estratégica es un proceso permanente y continuo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgo el futuro. El cuadro de mando integral es una herramienta que permite anticiparse a dicho futuro mejorando el proceso de toma de decisiones estratégicas en todo tipo de organización, de manera tal de poder traducir la estrategia de una organización en objetivos concretos y medibles por medio de los denominados indicadores de gestión interna.

En particular, ésta última concepción es la que se ha tomado como base para ejecutar la propuesta de construcción del cuadro de mando integral para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. .

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores (Kaplan y Norton, 2009).

Belotser (2015) definió al cuadro de mando integral como un sistema de gestión integral basado en indicadores cuidadosamente seleccionados y derivados de la estrategia organizacional. Ese conjunto de indicadores elegidos representa una herramienta que los

líderes de la organización utilizan para comunicar, tanto a sus empleados como a los grupos de interés externos, los fundamentos en los que la organización se basará para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral, de acuerdo a Vázquez (2016) es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio. La clave para su diseño está en los factores críticos de éxito, definidos como aquellos aspectos de la empresa en los que es esencial, clave, una actuación, resultado, satisfactoria para un funcionamiento adecuado de la empresa, para cuyo seguimiento se establecerán indicadores para cada una de las dimensiones y/o perspectivas.

Siguiendo a Blanco Martínez (2018), el CMI emplea medidas en cuatro categorías o dimensiones, estas son:

- 1) Desempeño financiero
- 2) Conocimiento del cliente
- 3) Procesos internos de negocio
- 4) Aprendizaje y crecimiento

Este autor hace referencia a la integralidad del cuadro de mando porque todas ellas están relacionadas y cada una de estas perspectivas para influir indirectamente en las otras. Se pueden añadir adicionalmente otras perspectivas como la de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Ganga (2015) sostiene que los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la organización con anterioridad y sirven de enfoques para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI.

Adicionalmente, el autor enfatiza que con la perspectiva de cliente, se miden las relaciones con los receptores de los productos y servicios y las expectativas que los mismos poseen sobre la organización. El autor sostiene que el conocimiento de los clientes y de los procesos que generan más valor, es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos determina qué aspectos son necesarios mejorar y cuáles se deben mantener o potenciar, con el fin de lograr que los productos o servicios satisfagan las necesidades de los clientes o usuarios.

Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y desarrollo refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee, tanto para desarrollar sus productos, como para cambiar y aprender. Este autor es al que se adhiere en cuanto a la relación que existe entre las cuatro dimensiones que conformaran el cuadro de mando integral para la empresa objeto de estudio.

Integrando todos los conceptos abordados en esta sección del reporte de caso, se puede decir que el cuadro de mando integral es trascendental para que una empresa, tal como Howard Johnson de Villa Carlos Paz, logre traducir la estrategia general en objetivos concretos en las diversas dimensiones de la organización: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, promoviendo una verdadera planificación estratégica.

## **Diagnóstico y discusión**

El hotel Howard Johnson, como empresa familiar, se ha convertido en uno de los principales actores en el desarrollo y /o crecimiento para el turismo en la localidad de Villa Carlos Paz en la provincia de Córdoba.

### *Declaración del problema*

El problema que posee la organización objeto de estudio es contar con una herramienta que le permita traducir la estrategia general y su visión en objetivos concretos para las diversas dimensiones organizacionales, mejorando el control de la gestión interna, más aun, en un contexto estratégico de querer ser una empresa líder prestadora de servicios hoteleros a nivel nacional e internacional. La mejora en la evaluación del desempeño en diversas áreas de la empresa traerá consigo una optimización en el proceso de toma de decisiones organizacionales.

### *Justificación de que el problema es relevante*

Se considera que el problema es relevante ya que, en un mercado tan competitivo, como la industria turística, las soluciones deben propiciar diferenciación en la prestación de los servicios hoteleros y no solos conservar a los clientes actuales sino captar nuevos, generando nuevas experiencias de alojamiento hotelero. De no contar con una herramienta que le permita, al Hotel Howard Johnson, traducir su estrategia general de liderazgo en la concreción de objetivos determinados, es posible que la organización pierda el rumbo estratégico tan vital para supervivencia en los mercados actuales.

Vale la pena resolver el problema para propugnar que el proceso de toma de decisiones sea eficiente y oportuno para poder aprovechar al máximo las oportunidades y hacer frente a las amenazas que aquejen al sector hotelero, ordenando las acciones en post del desarrollo organizacional

### *Conclusión Diagnósticada*

Se concluye que la organización objeto de estudio necesita un modelo de gestión interna basado en un cuadro de mando integral que permita traducir la estrategia en objetivos concretos, controlando las cuatro perspectivas, en especial la de clientes, a los efectos de generar niveles de satisfacción en sus servicios hoteleros con respecto a su competencia.

Si bien los empresarios hoteleros han tenido la tarea de saber qué desean sus huéspedes, ahora es más crucial que nunca brindar un servicio personalizado, creando experiencias conectadas que tengan continuidad con preservan al cliente y promover que vuelva a hospedarse en el mismo hotel.

La implementación del cuadro de mando integral en el Hotel Howard Johnson permitirá monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos en cada una de las dimensiones del cuadro de mando y al mismo tiempo mejorar el proceso de toma de decisiones en tiempo real. La uniformidad y sencillez en la recolección y procesamiento de los datos al momento de la medición de los indicadores de gestión interna facilitara la evaluación de desempeño de las diversas dimensiones organizacionales, promoviendo el trabajo en equipo y brindando una imagen visual de la estrategia que tiene el Hotel.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance y Limitaciones*

#### *Alcance de contenido*

Se aborda un tema en materia de control de gestión interna como herramienta para traducir la estrategia del Hotel Howard Johnson en objetivos concretos por medio de un cuadro de mando integral.

#### *Alcance Temporal*

El estudio se realizó abarcando el primer semestre del año 2020, para lograr implementar el cuadro de mando integral en junio del mismo año.

#### *Ámbito geográfico*

Por tratarse de un reporte de caso para una organización en particular, el ámbito geográfico se define como la ciudad de Villa Carlos Paz en la Provincia de Córdoba, Argentina.

#### *Metodológico*

De acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo cualitativo, de naturaleza documental y descriptiva.

#### *Limitaciones*

Durante la realización del trabajo investigativo no se presentaron dificultades e incidencias o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del estudio. La elaboración de la investigación fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo, por otra parte, es necesario considerar la situación sanitaria mundial que atravesamos con respecto al normal desarrollo de las actividades del Hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz, por la notable disminución del turismo.

### *Recursos*

A continuación se detallan los recursos tanto materiales como no materiales que serán necesarios para la implementación de la herramienta del cuadro de mando integral para la empresa Hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz. El total de costos es de \$132.500.

**Tabla N° 1:** Recursos necesarios para la implementación de la propuesta

<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo en pesos</b>
Mobiliario	1	\$ 11.500,00
Equipo de computación	1	\$ 2.000,00
Útiles Varios	varios	\$ 1.000,00
Profesional de Ciencias Económicas	1	\$ 30.000,00
Empleado Administrativo	1	\$ 18.000,00
Cuadro de mando integral (propuesta)	1	\$ 70.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 132.500,00</b>

*Elaboración Propia*

### *Acciones y marco temporal.*

A continuación se desarrolla, para cada dimensión del cuadro de mando integral, los indicadores de gestión propuestos y los valores objetivos para cada uno de ellos. En las tablas N° 2 y 3 se reflejan las dimensiones financiera y clientes, y los valores objetivos para cada uno de los respectivos indicadores de gestión interna.

En las tablas N° 4 y 5 se reflejan las dimensiones de procesos internos y aprendizaje, y los valores objetivos para cada uno de los respectivos indicadores de gestión interna.



**Tabla N°2:** Dimensión Financiera y Clientes

Howard Johnson Hotel de Villa Carlos Paz				
Perspectiva	Nombre del Indicador de Gestión	Forma de calcularlo	Frecuencia de medición	Responsable de medir
Financiera	Inversión en relación a la utilidad del Hotel	Inversiones totales del Hotel x100 /Utilidad total de Hotel	Anual	Gerente de Finanzas
	Incremento de prestaciones hoteleras	Total de prestaciones x100/ Total del año anterior	Anual	Gerente de Finanzas
	ROE	Utilidad Neta/Patrimonio Neto	Anual	Gerente de Finanzas
	ROA	Utilidad operativa/Activo	Anual	Gerente de Finanzas
Cliente	Nivel de satisfacción de huéspedes	Total de encuestas de servicios excelentes o muy bueno x 100 /Total de encuestas	Mensual	Gerente comercial
	Tiempo de espera en la prestación del servicio	Promedio de espera desde la solicitud del servicio hotelero hasta que el mismo sea prestados	Mensual	Gerente comercial
	Retención de clientes	Total de clientes nuevamente compradores en un semestre / Total de clientes históricos, quienes efectuaron alguna compra en los últimos doce meses.	Semestral	Gerente comercial
	Nuevos clientes del Hotel	Total de clientes compradores por primera vez en un trimestre Total de clientes para el mismo período.	Trimestral	Gerente comercial

*Elaboración propia*

**Tabla N°3:** Valores objetivos para dimensión Financiera y Clientes

Nombre del Indicador de Gestión Financiero	Valores Objetivos			Nombre del Indicador de Gestión Clientes	Valores Objetivos		
Inversión en relación a la utilidad del Hotel	≥ a 35%	entre 35% y 10%	≤ a 10%	Nivel de satisfacción de huéspedes	≥ a 95%	entre 95% y 30%	≤ a 30%
Incremento de prestaciones hoteleras	≥ a 25%	entre 25% y 10%	≤ a 10%	Tiempo de espera en la prestación del servicio	Alto	Medio	Bajo
ROE	≥ a 15%	entre 15% y 10%	≤ a 10%	Retención de clientes	≥ a 35%	entre 35% y 10%	≤ a 10%
ROA	≥ a 15%	entre 15% y 10%	≤ a 10%	Nuevos clientes del Hotel	≥ a 35%	entre 35% y 10%	≤ a 10%

*Elaboración propia*

**Tabla N°4:** Dimensión de Procesos Internos y Desarrollo y Aprendizaje

Perspectiva	Nombre del Indicador de Gestión	Forma de calcularlo	Frecuencia de medición	Responsab de medir
<b>Procesos Internos</b>	Nivel de procesos relevados e implementados	Cantidad de procesos relevados y elaborados x100 /cantidad de procesos solicitados por la direccion	Semestral	Administración
	Grado de implementación de los protocolos definidos por la direccion	Cantidad de procesos relevados y elaborados x100 /cantidad de procesos relevados y solicitados	Anual	Administración
	Análisis y presentación de propuesta de mejora de productos y servicios hoteleros	Cantidad de servicios claves relevados con presentación de propuesta de mejora x 100 / cantidad de servicios claves definidos	Anual	Dirección
	Productividad	Cantidad de servicios prestados por persona y por unidad de tiempo en el hotel	Mensual	Dirección
<b>Aprendizaje y desarrollo</b>	Capacitación al personal que trabaja en el hotel	Personal que realizó al menos una capacitación x 100 /total de personal	Semestral	Gerente de RRHH
	Evaluación de desempeño	Cantidad de colaboradores con evaluación superior al 70% x 100/ cantidad de evaluados	Semestral	Gerente de RRHH
	Incorporación de nuevos pasantes y/o aprendices en el hotel	Nuevos pasantes y/o aprendices incorporados en el año /Total de empleados en ese año	Anual	Gerente de RRHH
	Nivel de satisfacción de los profesionales en turismo	Cantidad de profesionales que respondieron la encuesta y hayan calificado con excelente o muy bueno x100 / Total de profesionales	Semestral	Gerente de RRHH

*Elaboración propia*

**Tabla N°5:** Valores objetivos para dimensión Procesos Internos y Desarrollo

Nombre del Indicador de Gestión Procesos Internos	Valores Objetivos			Nombre del Indicador de Gestión Desarrollo y Aprendizaje	Valores Objetivos		
Nivel de procesos relevados e implementados	≥ a 45%	entre 45% y 20%	≤ a 20%	Capacitación al personal que trabaja en el hotel	≥ a 45%	entre 45% y 12%	≤ a 12%
Grado de implementación de los protocolos definidos por la direccion	≥ a 35%	entre 35% y 10%	≤ a 10%	Evaluación de desempeño	≥ a 75%	entre 75% y 25%	≤ a 25%
Análisis y presentación de propuesta de mejora de productos y servicios hoteleros	≥ a 35%	entre 35% y 10%	≤ a 10%	Incorporación de nuevos pasantes y/o aprendices en el hotel	≥ a 50%	entre 50% y 30%	≤ a 30%
Productividad	≥ a 10	entre 10 y 5	≤ a 5	Nivel de satisfacción de los profesionales en turismo	≥ a 48%	entre 48% y 10%	≤ a 10%

*Elaboración propia*

*Diagrama de Gantt.*

A continuación se expone el diagrama de Gantt con las acciones concretas para la implementación de la propuesta con un plazo de 3 meses.

<b>Digrama de Gantt</b>												
<b>Acciones Concretas</b>	<b>Semana</b>											
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°
Evaluar el sistema de control de gestión existencia del Hotel Howard Jonshon a la fecha	■											
Analizar el mapa de estrategia organizacional provisto por la empresa	■	■										
Determinar indicadores de gestión para el cuadro de mando integral de la empresa			■									
Recopilar resultados de los indicadores mas pertinentes				■	■	■	■					
Medición y comparación con las metas.						■	■	■				
Presentar información de gestión por medio del CMI									■	■		
Redacción de informes de gestión interna											■	
Evaluar la propuesta de implementación.												■
Plazo Total	3 meses											

**Diagrama N°1:** Diagrama de Gantt

*Elaboración propia*

*Evaluación de la propuesta.*

Se propone la siguiente herramienta para poder evaluar la propuesta de implementación de un cuadro de mando integral para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

**Tabla N°6:** Evaluación de la propuesta

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Medición despues de la implementación</b>
<b>Rendimiento sobre los Activo</b>	Utilidad Neta/Activo	11,77%	
Acciones a realizar para mejorarlo	Aumentar las ventas		
	Disminuir los costos		
<b>Endeudamiento</b>	Total de Pasivo / PN	67,43%	
Acciones a realizar para mejorarlo	Reducir el costo de fuentes de financiamiento externo		
	Planificación Financiera		
<b>Rendimiento sobre las Ventas</b>	Resultados Final/ Ventas del ejercicio	4,31%	
Acciones a realizar para mejorarlo	Aumentar el nivel de ingresos del hotel		
	Mejorar el grado de apalancamiento operativo del hotel		

*Elaboración propia en base a datos de EECC del Hotel.*

**Tabla N°7:** Evaluación de la propuesta

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Medición des pues de la implentación</b>
<b>Satisfacción de los Clientes</b>	Total de encuestas de servicios excelentes o muy bueno x 100 /Total de encuestas	80,00%	
Acciones a realizar para mejorarlo	Diseñar programas para compensar a los clientes insatisfchos Hacer un seguimiento de cada cliente insatisfecho		
<b>Satisfacción de los Clientes</b>	Inversión en programas de capacitación / Nivel de Ventas anuales	15,00%	
Capacitación del personal	Diseñar programas periodicos de capacitación para todo el personal Diseñar programa de incentivos para el personal que obtenga buenas calificaciones en las capacitaciones		

*Elaboración propia*

## **Conclusiones y Recomendaciones**

El problema principal del presente reporte de caso es la necesidad de que Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz cuente con un cuadro de mando integral para mejorar el proceso de toma de decisiones en el marco de la expansión organizacional, garantizando el liderazgo en la industria turística de la localidad.

La contribución del trabajo es sentar una guía para que la empresa objeto de estudio pueda implementar el cuadro de mando integral sin inconvenientes, generando una mejora continua sobre sus procesos de gestión para ser más competitivos en el mercado. El cuadro de mando integral es indispensable para conocer, dentro de cada perspectiva, cuales son los indicadores que necesariamente deben ser ajustados, aquellos que pueden ser mejorados paulatinamente y los que deben preservar sus valores medidos, por ser óptimos.

Como conclusión del presente trabajo y con la expectativa de haber podido transmitir la importancia de incorporar un cuadro de mando integral al ámbito de esta empresa hotelera, es necesario destacar que la organización tendrá el gran desafío de ser pionera en el sector, en la implementación de la planificación estratégica a través de cuadros de mandos y mostrar un camino para el resto del sector. Esta herramienta le permite traducir su estrategia de diferenciación en objetivos concretos y medibles por medio de indicadores de gestión interno.

A su vez, es fundamental que cada uno de los responsables de la medición de los indicadores de gestión interna pueda hacerlo siempre bajo la regla de alcanzar los objetivos y/o metas organizacionales, evitando que los intereses personales primen sobre los corporativos.

El cuadro de mando integral dotará al hotel de capacidad de reacción para conocer qué, cuándo y cómo diseñar los planes de acción tendientes a cumplimentar los objetivos estratégicos de la organización, garantizando que los miembros se sientan parte en el camino hacia dicho cumplimiento, que en última instancia, es mejorar la rentabilidad del negocio.

Se recomienda implementar un programa de capacitación y comunicación interna para que los miembros de la organización objeto de estudio puedan emplear la herramienta

de planificación estratégica, cuadro de mando integral, sin grandes obstáculos, propulsando la participación de los mismos en la mejora continua, evitando la resistencia al cambio.

Por otro lado, se recomienda la revisión periódica de la composición del cuadro de mando integral, en cuanto a los indicadores de gestión interna que lo conforman, para detectar oportunidades de agregar y/o reemplazar indicadores, en el futuro, que permitan mejorar la evaluación del desempeño de las diversas dimensiones organizacionales. La confección de un cuadro de mando integral, bajo la mirada de la responsabilidad social empresaria, es un tema que toda pyme, como el Hotel Howard Johnson, debiese abordar en el mediano plazo, para medir el impacto de sus acciones sobre la economía, la comunidad y el medio ambiente.

## Referencias

- Albornoz, C.** (2019). Creación del cuadro de mando integral para el hotel San Miguel, España. Recuperado el 12-04-2020 de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1021/1/Contreras%20Albornoz%2C%20Leonardo.pdf>
- Belotser, R.** (2015). Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard. Recuperado el 06-05-2020 de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/316.pdf>.
- Blanco Martínez, E.** (2018). CUADRO DE MANDO INTEGRAL LOS FACTORES ORGANIZACIONALES TAMBIÉN CUENTAN. *Debates Iesa*, 17(1). Recuperado el 08-05-2020 de <https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope>. pdf.
- Ganga, F.** (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. Recuperado el 08-05-2020 de <https://idus.us.es/handle/11441/78840>
- García, J.** (2015). Pensamiento estratégico y planificación estratégica: desafío futuro hacia la responsabilidad social organizacional. Libro rasgos éticos de la gerencia: posturas sociales para la construcción del saber. Venezuela: Ediciones Astrodata.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A.** (2009). El cuadro de mando integral.
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M.** (2012). Administración. Una perspectiva global. España. Mc Graw Hill.
- Maestre, R.** (2017). El Balanced Scorecard (BSC) y el sistema hotelero. Recuperado el 28-3-2020 de <file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/374-Texto%20del%20art%C3%ADculo-755-1-10-20161216.pdf>
- Osmany, L. G.** (2015). Diseño de un cuadro de mando integral para el hotel Villa La Granjita. Recuperado el 25-04-2020 de <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/handle/123456789/4409>

**Vázquez, J. M. S** (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 24(1), 37-47. Recuperado el 17-05-2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/90569/90943602004.pdf>