

**Universidad Siglo 21**



**Carrera:** Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**Cuadro de Mando Integral como Plan de gestión de información interna y externa**

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

**Autora:** Débora Ruth Herrera

**Legajo:** VCPB0354

**DNI:** 31.945.416

**Profesor tutor:** Mgtr. Favio D'Ercole

Argentina, Julio, 2020

## **Agradecimientos**

Mis agradecimientos principalmente están dirigidos a mi madre y mi padre, su apoyo en todos mis años de estudio lograron que nunca abandonara mi carrera a pesar de los obstáculos que se me presentaron. Ellos han sido mi sostén todo éste tiempo.

Quiero agradecer a mi compañero de vida, Juan, quien estuvo día a día a mi lado dándome apoyo, fortaleza y comprensión con paciencia en mis tareas diarias. Y a nuestro bebé en camino que me dejó terminar éste trabajo sin complicaciones.

A mi tía abuela Petronila que desde el cielo está siempre presente y hubiera estado a mi lado en éstos momentos.

Y a mis hermanos por siempre brindarme hermosas palabras de aliento.

Por último, y más importante, me doy las gracias a mí misma por perseverar y seguir luchando por mis sueños. Que éste sea uno de mis tantos logros y propósitos conseguidos.

A todos, GRACIAS!!!

## **Resumen**

El trabajo final de grado propone un plan estratégico para mejorar el Sistema de Control Interno del Hotel Howard Johnson, Villa Carlos Paz a implementarse en el segundo semestre del año 2020. El mismo se apoya en la construcción de un Cuadro de Mando Integral que se establece como instrumento para lograr calidad, rentabilidad y mayor capacidad a la firma. En el desarrollo de éste reporte de caso se analizó la actual gestión de la empresa, arribando a la conclusión de que si bien la empresa es reconocida en el mercado por ofrecer un servicio de alta calidad, no aplica una herramienta de control de gestión que le permita contar con información óptima para facilitar la toma de decisiones y hacer frente a las necesidades. Es por ello que se elaboró un plan que permitirá cuantificar los objetivos establecidos, mejorará los procesos ejecutados por la empresa y acomodará distorsiones que la entidad comparece. De esa manera, la misma podrá tomar medidas preventivas a fin de revertir esas distorsiones que en la actualidad se presentan, alineando los objetivos de corto y largo plazo que se hayan propuesto.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Indicadores, Objetivos, Plan, Control, Estrategia.

## **Abstract**

The undergraduate thesis proposes a strategic plan to improve the Internal Control System of the Howard Johnson Hotel at Villa Carlos Paz, to be implemented on the second half of 2020. This is based on the development of a Balanced Scorecard, an instrument to enhance the quality, profitability, and capacity of the firm, which was carried out by analyzing the current management of the company and creating a plan that will allow for the quantification of the objectives that were set. It is concluded that implementing this plan will improve the processes executed by the company and correct the issues that it faces. The company will thus be able to take preventative measures for these current issues, which will align their short- and long-term objectives.

Keywords: Balanced Scorecard, Indicators, Objectives, Plan, Control, Company.

## Índice

Introducción _____	5
Objetivo General _____	8
Objetivos Específicos _____	8
Análisis de situación _____	9
Análisis PESTEL _____	10
Análisis FODA _____	15
Análisis del Perfil Profesional de la Carrera _____	16
Marco Teórico _____	19
Diagnóstico y Discusión _____	23
Plan de Implementación _____	25
Cuadro de Mando Integral _____	31
Propuesta de evaluación, control y medición de acciones _____	32
Bibliografía _____	36

## Introducción

El sector hotelero, en la actualidad, se ve muy influenciado a través de la tecnología utilizando la misma para publicidades y accesos a los clientes más eficaces. Pero a la vez, las redes y páginas web contribuyen a que los consumidores estén más informados y la competencia se hace más notoria. Así como la globalización y los cambios económicos afectan notablemente el mundo de los negocios y hacen difícil medir su desempeño. De esta manera, este sector, se ve obligado a ser más eficiente en el uso de sus recursos y el aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades que le adquiere el entorno como también conocer sus debilidades y amenazas. Implementar una herramienta de gestión llamada Cuadro de Mando Integral (CMI), es muy útil en los resultados obtenidos al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Siendo su principal característica la medición de los factores financieros y los no financieros del estado de resultados de una empresa, el cuadro de mando permite medir las actividades de la organización en términos de su visión y estrategia, aportar una mirada global del negocio y efectuar una evaluación a los diferentes ámbitos organizacionales (Kaplan y Norton, 2014).

El 16 de diciembre del año 2016, una de las cadenas hoteleras más grandes del mundo inauguraba un nuevo establecimiento en la ciudad de Carlos Paz, Córdoba. Se trataba del hotel Howard Johnson, convirtiéndose en el más amplio y lujoso de la popular villa serrana. En ese preciso momento, la directora general del hotel Jessica Elliot mencionaba que se había cumplido un sueño familiar que se venía trabajando desde hacía 3 años y contó con el aporte de inversionistas para dar luz a un proyecto que contiene 127 habitaciones, una piscina importantísima de 420 metros, un restaurant "The Lord" con gastronomía de excelencia además del "Iluminé Club Spa" y un salón de eventos para 400 personas.

Los accionistas poseen departamentos que son de su propiedad pero que están a disposición de los administradores de la cadena, los mismos generan una renta anual para los propietarios y permite a los inversores ser dueños de su propio hotel. Integrado bajo el esquema de franquicias, su directorio está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones.

Sin embargo, se han detectado ciertas problemáticas en el proceso Contable y

Administrativo de la empresa. En el desarrollo diario no se realiza una registraci3n autom1tica conforme se van realizando las operaciones, son contabilizadas luego por el contador en base a las facturas que va pidiendo. La empresa no cuenta con un software contable espec1fico, de manera que se trabaja por medio de planillas de Excel, por ejemplo las 3rdenes de compra. Tampoco cuenta con un sistema de costeo. Finalmente, los medios de cobro son cheques o transferencias y, raramente, efectivo. No hay pol1ticas taxativas de cuando optar por estas opciones, m1s que el criterio del vendedor.

En vista de dichas problem1ticas es que se dise1a un Cuadro de Mando Integral que permita llevar adelante la gesti3n y el control interno, medir la ejecuci3n de la estrategia del hotel y detectar si se est1 desviando de sus objetivos. Se pretende aportar a la empresa un instrumento, una herramienta de gesti3n empresarial para la toma de decisiones, que otorga claridad en las metas, objetivos y pol1ticas. Optimizando su accionar para alcanzar los resultados esperados.

Jativa Vidal (2014), dise13 un Cuadro de Mando Integral para la optimizaci3n de la gesti3n hotelera de dos hoteles de Quito, Ecuador. En ambos casos, la implementaci3n del CMI fue un 3xito ya que no exist1an este tipo de tecnolog1as en los 2 hoteles, se utilizaba un libro de registros. Gracias a la implementaci3n del Cuadro de Mando Integral el hu3sped mejor3 su impresi3n de los hoteles ya que dieron una mejor atenci3n. Al momento de detectar falencias en los porcentajes de ocupaci3n y/o reservas la toma de decisiones se realiz3 de una manera m1s r1pida, puesto que se conocieron con anticipaci3n las fallas. Es de gran utilidad para este reporte de caso, ya que ofrece ejemplos sobre indicadores para ayudar a corregir, renovar y optimizar los procesos y tener una gesti3n correcta de c3mo administrar el Hotel Howard Johnson reduciendo gastos innecesarios.

Otro antecedente a nivel internacional, es un trabajo de investigaci3n de (Loor Zambrano y Sol3rzado, 2019), de la Escuela Superior Pol1cnica Agropecuaria de Manab1 Manuel F3lix L3pez, el cual tuvo como objetivo primordial, elaborar un Cuadro de Mando Integral para el control de gesti3n en el hotel Mantahost de la ciudad de Manta, Ecuador. Dicha investigaci3n aporta a 3ste reporte informaci3n sobre c3mo contribuir al mejoramiento de asignaci3n de los recursos disponibles, mediante un enfoque de monitoreo de procesos, lo cual ayudar1 de una forma integrada, balanceada y estr1gica a medir el progreso actual y suministrar una mejor direcci3n futura para el

Hotel Howard Johnson.

Oreja D'Aloia (2019), diseñó un Cuadro de Mando Integral en beneficio de una gestión estratégica de los procesos de desarrollo de Neper Select Hotel, Córdoba. El trabajo pretende una gran ampliación del abanico de objetivos estratégicos del hotel. Aportando así a éste reporte: creación y desarrollo de objetivos, aspectos vinculados a la relación con los clientes y a los procesos internos del Hotel Howard Johnson.

En su artículo, Escobar Pérez y Lobo Gallardo (2004), sostienen que se hace necesario usar más y mejor los sistemas de información de gestión para que sus directivos puedan satisfacer las expectativas de sus clientes y alcanzar sus objetivos organizativos. El Cuadro de Mando se presenta como una herramienta de gestión que permite sintetizar en un sólo documento, los indicadores financieros y no financieros más importantes para el negocio. Aplicando dicha herramienta al Hotel Howard Johnson, se podría medir la evolución de su actividad, sus objetivos estratégicos y sus resultados.

Arvelo Hermida y Alonso Cruz (2018) ofrecen un informe que se centra en la optimización de los cuadros de mando existentes en el Hotel Caleta VIP S.A., empresa hotelera de las islas, mediante el empleo de nuevas tecnologías. En el informe se puede observar cómo un hotel que ya emplea Cuadro de Mando Integral, pero que los mismos son completamente estáticos e inflexibles. He aquí el hecho de que unos informes o cuadros de mandos sean incompletos o difíciles de interpretar entorpece en gran medida el proceso de toma de decisiones y la identificación rápida de las debilidades y fortalezas. Esto permite hacer hincapié en la importancia de optimizar y rediseñar los cuadros de mando existentes en una empresa, de manera que proporcionen de forma sencilla y ágil toda la información útil para la toma de decisiones.

Ante la ausencia de un sistema formalizado gestión de información, se detectan errores por omisión o falla en el manejo diario de los registros contables de la empresa. Se propone revertir ésta carencia utilizando herramientas de control de gestión para contar con información útil y mejorar los procesos de toma de decisiones, pudiendo anticiparse a los cambios que se produzcan en el entorno como también dentro de la organización.

*Objetivo General*

- Diseñar para la empresa Hotel Howard Johnson de la localidad Villa Carlos Paz, una herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral; propuesto para el segundo semestre del año 2020.

*Objetivos Específicos*

- Establecer cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para mejorar la actuación de la empresa.
- Alinear la estrategia y los objetivos de la empresa a través de indicadores propuestos de gestión financiera y no financiera para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.
- Proponer indicadores y metas en cada posición para medir, examinar y analizar los resultados alcanzados de acuerdo a los logros propuestos.
- Desarrollar la estandarización de procesos a partir de la mejora del sistema de control.



## **Análisis de situación**

El Hotel Howard Johnson Carlos Paz es una empresa familiar que mantiene su impronta de PYME. La idea con la que se gestó el mismo fue construir un condo hotel, una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera. Permite a pequeños o grandes inversores ser dueños de su propio hotel, ya que, a través de diferentes inversiones, las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen. Los propietarios tienen una habitación asignada con beneficios asociados a ella. Esta modalidad está siendo muy utilizada por diferentes cadenas internacionales, dado que los inversionistas pueden alcanzar una rentabilidad mayor a la que obtendrían con una renta común.

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional que tiene afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles en todo el mundo.

El directorio está integrado por los miembros de la familia que poseen la mayor cantidad de acciones y los inversionistas.

En la rutina diaria del hotel se destacan en distintos sectores una falta de control o seguimiento de hechos o situaciones que cuentan con información muy valiosa para la gestión de la empresa. En el área Compras, una de esas faltas es de un sistema de inventarios, el hotel tiene una política similar a la denominada “just in time”, es decir mantener un stock mínimo y comprar lo necesario, pero de todas formas, existen productos con sobre stock. Tampoco se completa una planilla en la cual consten las existencias, lo cual no permite un correcto seguimiento y control de las mismas. Algo similar sucede en el área Contable, no existe un sistema contable específico, la diferencia es que aquí si se utiliza una planilla Excel. Si bien, se preparan balances, no realiza una registración diaria ni automática de las operaciones, el Contador de la empresa es quien se encarga del registro de las mismas cuando pide las facturas, ya que el área Ventas también carece de un sistema de gestión de compras, las órdenes son confeccionadas en Excel pero no permiten un seguimiento de su evolución y es el Contador quién las registra. Con éste panorama, se concluye que el hotel tiene una deficiente gestión de información por falta de controles internos, debido a la inexistencia de una herramienta útil para la medición de la gestión interna eficiente. La gerencia no consta con información accesible para la toma de decisiones y eso puede hacer que las mismas sean poco eficaces o con una reacción tardía ante cambios de

mercado.

El fundamento del presente trabajo es estudiar la calidad de la administración y funcionamiento del proceso de control interno y proponer elementos para la mejora para dicha área. El Cuadro de Mando Integral surge como propuesta para generar información útil, evaluar y corregir desviaciones y que las actividades queden ajustadas a los objetivos que tiene la empresa. El fundamento del presente trabajo es estudiar la calidad de la administración y funcionamiento del proceso de control interno y proponer elementos para la mejora para dicha área.

### *Análisis PESTEL*

Inspeccionar, indagar, investigar y sondear sobre el entorno en el que se desempeña la empresa es muy importante para hallar predisposiciones y acontecimientos del pasado, presente y futuro de la misma. El Hotel Howard Johnson deberá contar con la capacidad de predecir los cambios que se van a producir en sus entorno para poder tener éxito. Y tal como lo dicen (Pedros y Gutierrez, 2012) para ésta inspección de entorno se utiliza el análisis PESTEL (Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos), que consiste en examinar el impacto de aquellos factores que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. El acrónimo completo para PESTEL tiene el agregado del análisis a los factores Ecológico/medio ambiental y Legales publicada por primera vez por (Narayanan y Fahey, 2011).

### *Factores Políticos*

Con la asunción del nuevo Presidente de la Argentina a fines del año 2019, se tomaron diferentes posturas en relación al mandato anterior con el fin de reactivar los sectores de producción y turismo basado en la recirculación de la moneda. Una de esas medidas fue generar el nuevo "impuesto solidario", por el que se grava con un 30 % los gastos en divisa extranjera, que afectará particularmente al sector turístico extranjero pero beneficiando a su vez al turismo local.

Particularmente éste año Argentina se ve claramente afectada en todos sus sectores por la Pandemia que se dio lugar en todo el mundo del virus COVID-19, más conocido como Coronavirus. El Consejo Médico de la Provincia de Córdoba (Cmcp) propuso que todas aquellas personas que llegan desde el exterior a Córdoba cumplan en

hoteles su cuarentena para evitar la circulación del virus y la localidad de Villa Carlos Paz no fue la excepción.

Ante tal situación en todo el país, el Gobierno Argentino emitió un Instructivo para la implementación del Decreto 260/60 en el sector hotelero, el cual tiene como objetivo primordial el cuidado tanto de los trabajadores del sector hotelero como de los turistas frente al coronavirus COVID-19 (Gobierno de la República Argentina, 2020).

Algunas de las medidas tomadas por el mismo incluyen la presentación diaria de los empleados ante la institución de una declaración jurada de estado de salud, deberán minimizar el contacto con los huéspedes en condición de aislamiento en el hotel. En caso de tener que hacerlo, deberán utilizar un equipo básico de protección personal. Intensificar la limpieza y desinfección de todos los espacios de trabajo y de atención al público. Mantener al menos dos metros de distancia entre mesas, sillones o elementos de reunión similar en espacios comunes.

El aislamiento del huésped debe hacerse en la habitación, evitando cualquier desplazamiento. En caso en que se identifiquen personas alojadas en el hotel provenientes de las zonas afectadas que no cumplan y manifiesten no tener la voluntad de cumplir con el aislamiento, el personal hotelero deberá radicar la denuncia penal. En el caso en que los empleados tomen conocimiento de la presencia de huéspedes con síntomas compatibles con COVID-19, deberán reportarlo de forma inmediata a la autoridad sanitaria.

Cabe destacar que los hoteles no tienen ninguna obligación de alojamiento de personas sintomáticas, pueden negarse a alojar turistas provenientes de zonas afectadas debido a las facultades establecidas en el derecho de admisión.

### *Factores Económicos*

El impuesto para una Argentina inclusiva y solidaria entró en vigencia el 23 de diciembre del año 2019 como medida adoptada por el nuevo Gobierno para intentar una mejora en las deficitarias cuentas públicas. El nuevo tributo supone un recargo del 30 % a operaciones que impliquen la adquisición de moneda extranjera, como compra de dólares para atesoramiento, compra de bienes y servicios, incluyendo gastos en el extranjero con tarjetas y la compra de paquetes turísticos y billetes de avión.

La inflación de febrero se ubicó en 2% y fue la menor en los últimos dos años, un dato positivo en medio de una gran inestabilidad e incertidumbre económica que se

agravó por efecto del coronavirus (Donato, 2020). Tras estos datos, se auguraba una temporada masiva en lugares locales, como por ejemplo las sierras cordobesas.

Según estimaciones de la Agencia Córdoba Turismo en los tres meses de verano, antes de la llegada del coronavirus, el número de visitantes que pagaron, al menos, por pernoctar una noche en la localidad de Villa Carlos Paz sumarían unos 5,1 millones. La localidad cuenta con 37 mil plazas en hoteles y cabañas habilitados que suman casi 40 mil incluyendo casas y departamentos no registrados. Esa oferta genera desde hace años el reclamo de hoteleros por la “competencia desleal” que representa (Agencia Turismo Córdoba, 2020).

La crisis económica, acrecienta el interés de los usuarios por ofertas de menor costo, ejerciendo así cada vez más el hábito por elegir casas, e incluso habitaciones de casas, que se ofrecen por internet, de forma informal.

La llegada de la pandemia puso en crisis a la industria hotelera al decretarse cierre de fronteras y una cuarentena obligatoria para todo el país, causa por la cual los hoteles debieron cerrar sus puertas sin tener huéspedes que generaran ingresos en los mismos (Ibarra y Lobo, 2020). Algunos hoteles ofrecieron su ayuda al Gobierno para asistir a los argentinos repatriados que deben guardar aislamiento absoluto, en su regreso al país. El Estado abona un importe mínimo que lejos está de generar un ingreso importante, pero sirve para alivianar los gastos fijos, sobre todo los salarios. Es una propuesta que contempla el aspecto económico que produce un congelamiento casi total de todas las actividades, favoreciendo a aportar soluciones a las consecuencias que padece la hotelería por no tener clientes, con el beneficio para la Provincia que es menos oneroso tener personas en un hotel que en un hospital o centro de salud.

### *Factores Sociales*

En el contexto de las empresas hoteleras, el valor percibido por los huéspedes resulta muy importante para obtener mejores ventajas competitivas. Comunicaciones más efectivas y eficientes permiten mejoras en las relaciones entre los miembros del canal de distribución, a través de mayor compromiso y lealtad en las relaciones entre proveedor y cliente (Shankar, Smith, y Rangaswamy, 2003).

El Hotel Howard Johnson cuenta con un salón de eventos y una carpa externa convirtiéndose en el lugar ideal para las empresas que buscan generar estrategias de team building, capacitaciones o cualquier actividad destinada a estimular el trabajo en

equipo y aumentar la productividad. Cuenta con espacios verdes ideales para llevar a cabo diferentes actividades recreativas al aire libre, juegos inflables para adultos, cancha de vóley, cancha de fútbol y arquería. También ofrece a través de su relación estratégica con la empresa Consultores de Empresas, talleres y capacitaciones a medida.

El foco en el servicio y atención al huésped es una de las premisas fundamentales en la organización, mantienen un trato cordial en todo momento y favorecen el clima de tranquilidad y disposición hacia cada uno de sus visitantes.

Algunos puestos de contacto tienen formación bilingüe, esto es fundamental para poder recibir a importantes huéspedes que constantemente proceden de otros países y requieren un trato personalizado. Howard Johnson Villa Carlos Paz ha sido condecorado por su gestión en diversas convenciones internacionales, por lo que requiere que la dirección pueda manejarse y representar al hotel en cualquier circunstancia. Además de contar con su restaurant The Lord y su spa Iluminé Club Spa. Y por supuesto el hotel tiene su propia página web y lo encontramos en todas las redes sociales.

Es importante destacar que la empresa trabaja fuertemente en la satisfacción del cliente. Cada vez que un huésped deja el hotel, se envía una encuesta de satisfacción para conocer el grado de conformidad que tuvo con el servicio prestado. Una vez que se recibe la respuesta, si esta posee un nivel bajo, se procede a analizar la estadía hablando con cada una de las personas que estuvieron en contacto con este responsable. Luego se toma contacto nuevamente con el cliente disconforme para ofrecerle una nueva oportunidad de visita con descuentos adicionales para cambiar su percepción de consumo.

### *Factores Tecnológicos*

Hoy en día contar con el apoyo de una exposición en redes sociales es una gran estrategia a nivel tecnológico, como así también que el Hotel tenga equipamientos adaptados a ésta nueva era. Howard Johnson cuenta con su propia página web desde la cual el huésped puede realizar cómodamente desde su casa su reserva. También la misma cuenta con un chat on line para comunicarse con la recepción. Podemos encontrar al hotel en algunas redes sociales, en las cuales se pueden apreciar fotos de las instalaciones del mismo y opiniones de usuarios que vivieron la experiencia de alojarse en él. (Johnson, 2016)

Así como las redes sociales y la pagina web, el avance tecnológico ha creado

distintas plataformas alternativas que ayudan a los usuarios a encontrar alojamiento y poder realizar sus reservas por medio de un solo sitio, ofreciendo también servicio de traslado a los pasajeros.

El Hotel cuenta con un spa llamado Iluminé Club Spa, uno de los principales amenities, reconocido como la empresa de excelencia en salud, estética y relax en lo referido a spas de hoteles 4 y 5 estrellas dentro y fuera del país. Brinda satisfacción a sus clientes con asesoramiento, tratamientos personalizados, atención y servicios de excelente calidad.

Contribuyendo en los factores Ecológicos, el hotel Howard Johnson, presenta en su código de conducta la vinculación con la gestión sustentable, tiene su propio Programa de Sustentabilidad. Siendo parte del programa Hoteles más Verdes que ha sido reconocido por Global Sustainable Tourism Council (GSTC) y lo considera uno de los programas con más prestigio en el mundo. El hotel tiene como premisa minimizar el impacto ambiental. En su infraestructura se observan que los juegos están hechos de material reciclado, cuenta con separación de residuos orgánicos e inorgánicos y carteles en cada uno de sus espacios para concientizar a las personas acerca del cuidado de los mismos.

Otro de sus aportes al medioambiente es el ahorro en el consumo de agua y energía, en 2017 se realizó una compra de lavarropas para así realizar la lavandería de ropa blanca en la misma institución. Trabajan con un mínimo consumo de agua y energía, controlando diariamente el consumo de agua porque se reutilizan las aguas grises para el riego.

### *Factores Legales*

El cambio de Gobierno que se produjo conllevó una baja de beneficios fiscales y produjo un fuerte aumento de la presión tributaria sobre los contribuyentes. Una presión que afrontan las empresas en la actualidad es la Reforma Tributaria en la que además de la suba en contribuciones patronales, se dio marcha atrás con la reducción de la alícuota del Impuesto a las Ganancias para sociedades, que iba a disminuir al 25%, lo que quedó postergado por un año. Otro beneficio fiscal suspendido es la Reducción de la Alícuota de Bienes Personales que se iba a reducir a un 0,25% pero ahora estarán vigentes cuatro niveles de la alícuota, con una alícuota máxima de 1,25%. Con respecto a las contribuciones patronales, las alícuotas se mantendrán en 20,4% para los rubros de

servicios o comercio con facturación que no supere en un año los \$ 48 millones, y 18% para los demás empleadores privados. (IProfesional, 2020)

Un dato positivo es que la renta financiera vuelve a estar aliviada, ya que se deroga a partir del período fiscal 2020 el impuesto que la grava. Los rendimientos de títulos públicos, fondos comunes de inversión, intereses originados en depósitos a plazo fijo, bonos, etc. ya no estarán alcanzados por el impuesto a las Ganancias. Y La Ley de Solidaridad estableció una moratoria para Pymes que incluye exención de multas, condonación parcial de intereses y plazo de hasta 120 cuotas. Como así también la derogación del impuesto a los créditos y débitos bancarios por retiros en efectivo para micro y pequeñas empresas.



Figura 1. PESTEL. Fuente: Elaboración propia

### Análisis FODA

Aquí se dará curso a la herramienta FODA, que es un modelo muy utilizado por profesionales en la planificación estratégica. Aporta el estudio de la situación de una empresa para conocer la situación real en la que se encuentra el Hotel Howard Johnson. Se determinan las fortalezas y debilidades que pertenecen al marco interno de la empresa, es decir, sus capacidades y necesidades; y por otro lado, las amenazas y oportunidades provenientes del entorno externo, para anticiparse a ellas, y aventajarlas o aprovecharlas.



Figura 2. Fuente: Elaboración propia

### *Análisis del Perfil Profesional de la Carrera*

En éste trabajo se analizan las cuatro perspectivas concernientes al Hotel Howard Johnson.

Al hablar de los elementos que constituyen un Cuadro de Mando Integral (CMI), las perspectivas son claves para entender la estructura y configuración de la estrategia de una organización. Ayudan a organizar los objetivos estratégicos y reunirlos en función de aquellos elementos sobre los que se fijan una meta. Por lo tanto, son áreas de actuación del CMI enfocadas a un determinado ámbito de la organización.

### *Perspectiva Financiera*

El hotel cuenta con la modalidad Condo Hotel, que permite a inversores ser dueños de su propio hotel a través de diferentes inversiones. Las personas obtienen una renta por la propiedad que posee, pero la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios.

Se puede observar que ante la falta de un Sistema Informático, la empresa no cuenta con controles necesarios en el área de inventarios, como tampoco en el circuito



de ventas ni de compras. El manejo de la información contable y financiera están a cargo del contador de la empresa, quien registra las operaciones y procesa luego toda la información brindada por el área de administración. Se utilizan plantillas de Excel en todos los sectores de esa área.

La misión del hotel es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo cual conlleva beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa. Pero teniendo en cuenta que toda la información se registra en plantillas de Excel, y no cuenta con un sistema contable adecuado, éste sector tiene pocos indicadores de gestión que puedan controlar el logro de los objetivos.

#### *Perspectiva de clientes*

Una falencia que contempla ésta perspectiva es la falta de inversión en publicidad. El cliente puede contactarse a través de llamada telefónica, redes sociales o correo electrónico, y dar así inicio a una reserva. Sin embargo, la empresa no hace mucho foco en publicidad, más allá de algunos avisos en una red social y ocasionalmente en la vía pública. Para monitorear éste criterio, una vez realizado el checkout el huésped recibe automáticamente un email invitándolo a responder una encuesta. Una vez recibida su respuesta, dependiendo del puntaje y los comentarios, se realiza un seguimiento con el fin de poder mejorar la respuesta del cliente si ésta no fue positiva.

#### *Perspectiva del Proceso Interno*

Las acciones que mayor repercusión tienen son aquellas vinculadas con el propio atractivo del lugar donde se encuentra la empresa. Howard Johnson mantiene las prestaciones de una cadena de carácter internacional, es un Hotel 4 Estrellas Superior. Cuenta con centros de convenciones, restaurantes equipados para la recepción de delegaciones y un servicio adaptado a todas las necesidades. Sin duda su fuerte son sus instalaciones, cuenta con todo lo necesario para ser un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias. Por otra parte, el foco en el servicio y atención al huésped es una de las premisas fundamentales de la organización, se mantiene un trato cordial en todo momento y se favorece el clima de tranquilidad disposición hacia cada uno de los visitantes.

#### *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

Uno de los principales aspectos en lo que se refiere a cultura es el compañerismo, en el hotel se trabaja en mantener una buena relación entre los colaboradores. Se sostiene que la relación laboral debe estar apoyada sobre los cimientos del respeto mutuo, tolerancia, responsabilidad en el cumplimiento de tareas y cordialidad en el trato. Para lograrlo cada miembro del personal cuenta con un Manual de Inducción en el que se detallan las características del hotel, las normas y especificaciones del organigrama. Allí se deja en claro cómo se espera que se comporte cada empleado al momento de ingresar y desempeñar su tarea. Cada ingresante recibe un acompañamiento por parte de su superior inmediato con el fin de conocer el movimiento del hotel y las actividades que estarán a su cargo. Si la persona ingresa a un área donde tendrá contacto con clientes, mantendrá una semana seguimiento con el personal que desarrolla la tarea asignada para conocer el proceso de primera mano.

## **Marco Teórico**

Un factor determinante al momento de desarrollar una estrategia en las organizaciones es la capacidad de ejecutarla correctamente. Una empresa debe saber cómo medir sus resultados y plantearse el camino de cómo llegar a los objetivos deseados. Desde diferentes ámbitos se define que las empresas necesitan herramientas que les permitan desarrollar sus estrategias y les indiquen el grado de consecución de sus objetivos y actividades como medio de incrementar su probabilidad de supervivencia (Davila & Oyon, 2009). Es de suma importancia contar con métodos de medición que hagan posible gestionar los resultados. En éste Marco Teórico se basa principalmente en las nociones de Cuadro de Mando Integral y sus conceptos para el desarrollo del mismo.

### *Planificación Estratégica*

En su concepto de planificación estratégica Kotler (2001) plantea que es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado.

Drucker (1984), asegura que un factor importante para la actividad de una empresa es la medición total de sus resultados y es un área débil de la gestión empresarial. Los empresarios solo suelen dar importancia a las cifras que les muestran los resultados contables.

En definitiva, la planificación estratégica consiste en determinar lo que se pretende para el futuro y los pasos necesarios para lograrlo. En la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada es donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales. En éste proceso encontramos conceptos como Misión, Visión, Objetivo, Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas.

### *Cadena de Valor*

Porter (1986) señala que el concepto de Cadena de Valor permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. La Cadena de Valor es el instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer claras estrategias para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia.

### *Mapa Estratégico*

El mapa estratégico es un diagrama de causa-efecto que antes de dibujarlo es importante tener establecida con claridad la hipótesis en que se sustentará la estrategia. Los autores Kaplan y Norton (2005) realzan la importancia de desarrollar un mapa estratégico porque las organizaciones necesitan herramientas para comunicar tanto la estrategia como los procesos y sistemas que los ayudarán a implementar la estrategia.

### *Cuadro de Mando Integral*

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es el modelo desarrollado por Kaplan y Norton (1997), con el objetivo de prestar mayor atención a mediciones operativas relacionadas con la satisfacción al cliente, los procesos internos y las actividades de mejora e innovación. La información aportada por el CMI presta a las organizaciones ayuda tanto en la medición eficiente de sus resultados, como en el desarrollo de acciones para mejorarlos.

Tal como lo mencionan Kaplan y Norton (1997), para lograr integrar los enfoques bajo los que puede contemplar la gestión de una empresa, el Cuadro de Mando Integral adopta, cuatro perspectivas fundamentales: Financiera, de Clientes, del Proceso Interno y de Formación y Crecimiento.

### *Perspectiva Financiera*

Ayuda a indicar si la ejecución de la estrategia de la empresa está contribuyendo a la mejora de la misma. Los indicadores financieros son eficaces para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que la empresa ya haya realizado. Se relacionan con la rentabilidad medida por los ingresos, los rendimientos del capital empleado, el rápido crecimiento de las ventas, generación de cash flow, etc. Haciendo uso de información precisa y actualizada de la empresa a nivel de ganancias y crecimiento

### *Perspectiva de Clientes*

Aquí se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la empresa, y las medidas que tomará la unidad de negocio en esos segmentos. Los indicadores de ésta perspectiva incluyen la satisfacción del cliente, factores críticos para que éstos sigan siendo fieles al negocio; anticiparse a la necesidad que ellos tengan, etc. Es importante conocer quien o quienes son nuestros clientes para determinar cuáles son

sus preferencias y necesidades y como pueden ser satisfechas.

#### *Perspectiva del Proceso Interno*

Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos que brindarán el mayor impacto a la satisfacción del cliente y al logro de los objetivos financieros de una organización. Aquí el enfoque es en la calidad del proceso, representando la mayor calidad posible del producto y el menor coste del proceso. Se contempla el suministro de las materias primas apropiadas, elección de los proveedores convenientes, utilización de tecnología pertinente y la utilización de procedimientos de controles precisos y equilibrados para que el producto o servicio sea impecable.

#### *Perspectiva de Formación y Crecimiento*

La calidad total se consigue si la organización puede contar con una participación entusiasta de sus empleados. Las medidas basadas en los empleados incluyen indicadores de resultados como la satisfacción, entrenamiento y habilidades de los mismos, que se requieren para hacer frente al entorno competitivo.

#### *Integración de las Perspectivas*

Resulta necesario integrar esas cuatro perspectivas en un solo conjunto razonable y equilibrado, ya que de lo contrario solo constituirían indicadores financieros y no financieros, agrupados en cada una de ellas. (Kaplan y Norton, 1997) señalan tres principios para esa integración:

#### *Relaciones causa-efecto*

El sistema de medición debe establecer las relaciones entre los objetivos de las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. Las medidas de Cuadro de Mando Integral deben ser elementos en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la empresa a la organización.

#### *Inductores de actuación*

Sin inductores de actuación no se puede comunicar la forma de conseguir los resultados. El Cuadro de Mando debe ser la transposición de la estrategia de la empresa en un conjunto de medidas vinculadas, que definan los objetivos estratégicos a largo plazo y los mecanismos para alcanzarlos.

### *Vinculación con las finanzas*

Los balances y los indicadores financieros tienen un papel esencial al recordarles a los directivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos o servicios son medios para un fin, no el fin en sí mismo. Castro (2015), afirma que para poder conocer a fondo la salud financiera de la empresa es primordial que se tenga información de estados financieros al día y que se conozca el estado en que se encuentran cada uno de los indicadores clave que tiene el negocio, esto con el fin de saber en qué se está invirtiendo y si esto está siendo redituable. El Cuadro de Mando Integral da gran importancia a los resultados financieros. Si no se centra solo en obtener una mejora financiera a corto plazo y se mantienen las mediciones financieras como resultados finales, se obtienen grandes beneficios. El propósito final de todos los indicadores de un CMI deben estar relacionados con los resultados económicos.

Se pueden citar casos de éxito de su aplicación, como el de la compañía norteamericana Mobil Oil Corporation, que llegó a ocupar el primer lugar en 1995 entre sus competidores y se mantuvo por cuatro años consecutivos (Lasanta, 2011), o el caso de la compañía brasileña Mapfre, la cual implementó el CMI en 2003 y logró aumentar los ingresos en más del 400 % (Tantum Group, 2015).

Por lo anteriormente expuesto, el Cuadro de Mando Integral es la herramienta ideal para utilizar en la empresa con el objetivo de mejorar los indicadores, y para que éste sea correcto debe estar vinculado a la estrategia y proceso de administración. Suministrará información respecto del nivel de eficiencia de las actividades que se realizan, colaborando con una gestión planificada y ordenada, para cumplir con los objetivos propuestos.

## **Diagnóstico y Discusión**

El análisis interno realizado a la empresa, demuestra que la principal problemática que afecta al Hotel es la falta de estandarización en los procesos internos.

Se pueden observar dificultades causadas por omisiones e informalidades en controles básicos y una administración falta de organización. La situación se agrava más al no contar la empresa con un Sistema Contable que brinde información confiable e inmediata. Si bien prepara balances, no se realizan registraciones diarias ni automáticas conformes se van concretando las operaciones.

A su vez, se ha detectado la falta de capacidad de custodia monetaria por no adquirir un sistema de almacenamiento. Por tal motivo casi la totalidad de los pagos son recibidos mediante transferencia bancaria.

En el sector compras, la capacidad operativa es acotada, hay falta de un sistema de inventarios y el control cruzado de los productos es poco profesional. Cabe destacar que no existe una política de autorización por montos en las compras, por lo que la orden de compra es enviada sin posteriores trabas.

A su vez, carecen de un sistema de gestión de compras, por lo que las órdenes son confeccionadas en planillas de Excel, que siguen un formato preestablecido (plantillas) pero que no permite consultar su evolución o estado. No son impresas, por lo que el único soporte es digital.

En el sector ventas la empresa no cuenta con un sistema de gestión implementado, es así que las órdenes son confeccionadas en Excel. Sin embargo, una vez concretado el despacho suele abandonarse el seguimiento de las operaciones. Algunas generalidades dignas de mencionar es que no poseen poder para otorgar descuentos o beneficios, si algún cliente los pidiera, piden autorización al dueño.

Con éste panorama, se concluye que el hotel tiene una deficiente gestión de información por falta de controles internos, debido a la inexistencia de una herramienta útil para la medición de la gestión interna eficiente. La gerencia no consta con información accesible para la toma de decisiones y eso puede hacer que las mismas sean poco eficaces o con una reacción tardía ante cambios de mercado.

Debido a ésta falta de protocolo en los procesos se desaprovecha el potencial, ubicación y buena calidad que brinda el hotel, debido a que los procesos no se realizaron de forma ordenada.

No contar con un software contable específico, provoca distorsiones en los sistemas de costeo y de registraci3n diaria, a medida que las operaciones se van concretando.

La falta de una planilla en la cual consten las existencias, no permite a la empresa llevar un correcto seguimiento y control de las mismas. Al igual que la falta de un sistema de gesti3n de ventas, que evita un seguimiento de la evoluci3n de las mismas.

Por otro lado, las falencias de estandarizaci3n de los procesos internos provocan que las estrategias y objetivos propuestos por gerencia, no puedan desarrollarse correctamente, ni medirse a lo largo del tiempo o determinados periodos.

En conclusi3n se considera necesario perfeccionar el control de gesti3n de la organizaci3n y las tareas de evaluaci3n. El objetivo del presente trabajo ser3 fundamentalmente, perfeccionar la tarea esencialmente t3cnica de evaluaci3n y control de gesti3n de la organizaci3n.

El Cuadro de Mando Integral surge como propuesta para generar informaci3n 3til, evaluar y corregir desviaciones, optimizar el funcionamiento y coordinaci3n de las 3reas de trabajo, desarrollar una estandarizaci3n de los procesos, optimizar los mecanismos de trabajo y mejorar la comunicaci3n interna de la empresa. De manera que las actividades queden ajustadas a los objetivos que tiene la empresa.



## **Plan de Implementación**

El plan de implementación se construye considerando lo expuesto en el análisis situacional y las herramientas previamente definidas. Se detallarán las estrategias a seguir para llevar a cabo los objetivos deseados, generando guías que permitan llevar a cabo su implementación de una manera simple. Por último se detallará la implementación propiamente dicha, en el cual se explica de forma didáctica las fases necesarias para obtener su plena operatividad, desde el diseño hasta su implantación y seguimiento. Todos éstos pasos se llevan a cabo para orientar toda la planeación estratégica en una misma dirección.

Se cuantifican objetivos e indicadores para aquellos aspectos claves que hacen a la empresa viable y rentable. Los objetivos e indicadores integrados y relacionados bajo las cuatro perspectivas principales ofrecen una rápida pero a la vez comprehensiva y sistémica visión de los aspectos claves para el negocio, que permiten aprender, adaptarse y pivotar teniendo en cuenta aspectos estratégicos.

Con el propósito de estandarizar la metodología de trabajo en el hotel y precisar una gestión fundada en los resultados obtenidos en la aplicación de un plan estratégico, se propone el diseño de un Cuadro de Mando Integral. Cada uno de los pilares de la empresa, dispuestos por cada una de las perspectivas, se solidificará a través del cumplimiento de los objetivos. Se logrará un correcto desempeño en el área interna de la empresa respecto al aprendizaje y desarrollo de la misma. A través de una correcta estandarización de los procesos de control interno se favorecerá a un mejor desempeño, que se verá reflejado en el cumplimiento de las metas de la empresa.

Con el CMI se crean un número de indicadores que marcan un itinerario que facilita la ejecución de políticas que tienen como objetivo la sostenibilidad a largo plazo del crecimiento del Hotel, obteniendo mejores resultados de rendimiento y una organización verdaderamente centrada en la estrategia.

### *Alcance de contenido*

En el presente reporte de caso se propone la implementación de un modelo de control de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, a partir del segundo semestre de 2020.

*Alcance temporal*

El presente trabajo tiene como objetivo establecer un plan integral de trabajo para llevar a cabo durante el transcurso del siguiente semestre calendario. Según el siguiente diagrama de Gantt:

Tabla 1. Diagrama de Gantt

**DIAGRAMA DE GANTT**  
HOTEL HOWARD JOHNSON VILLA CARLOS PAZ  
HERRERA DÉBORA

Inicio del proyecto:	miércoles, 1 de julio de 2020	Semana	julio-20				agosto-20				septiembre-20				octubre-20				noviembre-20				diciembre-20			
TAREA	INICIO	FIN	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Exposición de la herramienta de control a los directivos	1-7-20	15-7-20	■	■																						
Establecimiento de objetivos estratégicos en las perspectivas del CMI	16-7-20	30-7-20		■	■																					
Poner en marcha el Mapa Estratégico	31-7-20	21-8-20					■	■	■																	
Selección de indicadores de gestión para cada perspectiva del CMI	21-8-20	11-9-20						■	■	■	■															
Exposición del Cuadro de Mando Integral y capacitación del mismo	12-9-20	2-10-20									■	■	■	■												
Implementación del CMI con planes de acción y su seguimiento	5-10-20	24-12-20													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fijar el valor meta para evaluar desempeño y tomar medidas correctivas	12-10-20	30-12-20																	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan las actividades mencionadas en Diagrama de Gantt, junto a los plazos en el que las mismas se realizarán:

Como primera actividad se propone realizar una exposición de la herramienta de control en una reunión con el directorio y los mandos medios para adaptar la visión y la misión del hotel con su estrategia organizacional, aquí es importante como primer paso diagnosticar cual es la posición actual de la firma y hacia dónde se dirige, para poder determinar la estrategia que le servirá como un guía para llegar a sus objetivos.

En segundo lugar se propone que un representante de cada área establezca los objetivos estratégicos de cada una de ellas y los responsables de su ejecución.

Como tercer punto se encuentra la elaboración y puesta en marcha de un mapa estratégico, exponiendo la estrategia empresarial de forma que sea conocida y comprendida por todos los miembros de la organización, logrando de tal manera la esperada relación causa efecto entre los indicadores planteados de cada perspectiva.

Luego se establecen los respectivos indicadores de gestión para cada una de las perspectivas, asignando tiempo de control y medición de los mismos.

El siguiente paso será la exposición del Cuadro de Mando Integral y capacitación del mismo para que cada integrante de la organización tenga en claro las tareas a desarrollar y sus alcances.

Por último, la implementación del Cuadro de Mando Integral, aplicando las medidas de acción correctivas que sean necesarias para atacar cada uno los desvíos informados de acuerdo la medición de los indicadores de gestión.

Es fundamental realizar un seguimiento de todas las áreas involucradas en el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión para lograr el resultado esperado.

#### *Alcance en relación a Universo*

El presente trabajo de grado involucra a todos los integrantes de la cadena internacional Howard Johnson.

#### *Limitaciones*

En la elaboración de este reporte de caso no se presentaron dificultades e incidencias o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del mismo. El trabajo de investigación fue viable, ya que se contó con todos los recursos necesarios para llevarlo adelante. Éste trabajo está enfocado en áreas consideradas fundamentales para el tipo de empresa, tales como contables, gerenciales, ventas, hospedaje y presupuestos; dejando un poco más relegados los recursos blandos de la organización.

#### *Recursos Involucrados*

Para poder llevar a cabo los objetivos planteados, se debe tener en cuenta la estructura, la cultura de la organización y los medios con los que cuenta. Todo el equipo deberá participar para que esos objetivos sean eficaces, cada área se encargará del diseño e implementaciones correspondientes. Cada sector tendrá personal asignado con acceso al sistema, para la carga de datos. El programa de gestión, los sistemas contables, financieros y de costes, plan comercial de la empresa, balance 2019, incorporación y actualización a redes sociales y sitio web; son algunos elementos a utilizar para la implementación y la evaluación del sistema de control de gestión. Por supuesto se requerirán elementos materiales tales como computadoras, escritorios, sillas, etc.

Se presenta a continuación el costo monetario necesario para llevar a cabo el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral, tomando como guía los honorarios publicados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, según Resolución 74/19, a partir del 1 de enero de 2020, donde especifica que el valor del módulo es de Pesos Un mil quinientos setenta. (\$ 1.570). El diseño e implementación serán realizados por el contador de la firma junto a su equipo. Se toma el valor módulo como valor hora.

Tabla 2. Presupuesto

Actividad	Cantidad de módulos	Total presupuestado
Elaboración de la herramienta de control de gestión basada en perspectivas del CMI	30	\$ 47.100
Actividades de capacitación para mandos medios, directivos, operarios y todo personal involucrado.	20	\$ 31.400
Implementación del CMI	25	\$ 39.250
Total presupuestado		\$ 117.750

Fuente: Elaboración propia en base a honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Prov. de Córdoba, según Resolución 74/19

#### *Acciones específicas que desarrollar y marco de tiempo para la implementación*

Este Trabajo Final de Grado tiene como objetivo, el diseño e implementación de una herramienta de control de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Logrando una mejora en la gestión interna y optimizando el proceso de toma de decisiones del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Para lograr éste propósito, se trabajara en las siguientes series de actividades.

En primer lugar se expondrá todo lo relacionado a la herramienta de control de gestión, sus componentes y lo que se pretende lograr implementando de la misma. Luego, teniendo en cuenta la visión y la estrategia de la empresa, se establecen los objetivos estratégicos para las perspectivas del CMI. Formular esos objetivos es la base para crear el Mapa Estratégico, herramienta que permite comunicar la estrategia empresarial de forma clara y efectiva. A través del mismo se representan relaciones

causa-efecto entre los objetivos y la estrategia. Una vez confeccionado el mapa estratégico se procede a la elección de los indicadores que se necesitan para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para cada una de las perspectivas. Se debe tener en cuenta que es necesario realizar capacitaciones a las personas involucradas en el proceso, para que los mismos tomen importancia de los beneficios de la herramienta de control de gestión y el plan tenga éxito. Finalmente se debe establecer un valor meta para cada objetivo estratégico, que permita evaluar el desempeño y establecer las medidas correctivas de ser necesarias.

*Propuesta de diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz*

Se da inicio a la propuesta con la estrategia general, desglosándola luego en base a los lineamientos de cada una de las perspectivas. Del análisis realizado en cada área de la empresa surge que existen puntos que interfieren de manera negativa en la eficiencia de la organización. Por lo cual, se propondrán soluciones y métodos para ser aplicados por el hotel en cada una de sus áreas. En la Figura 3 se presenta el Mapa Estratégico.

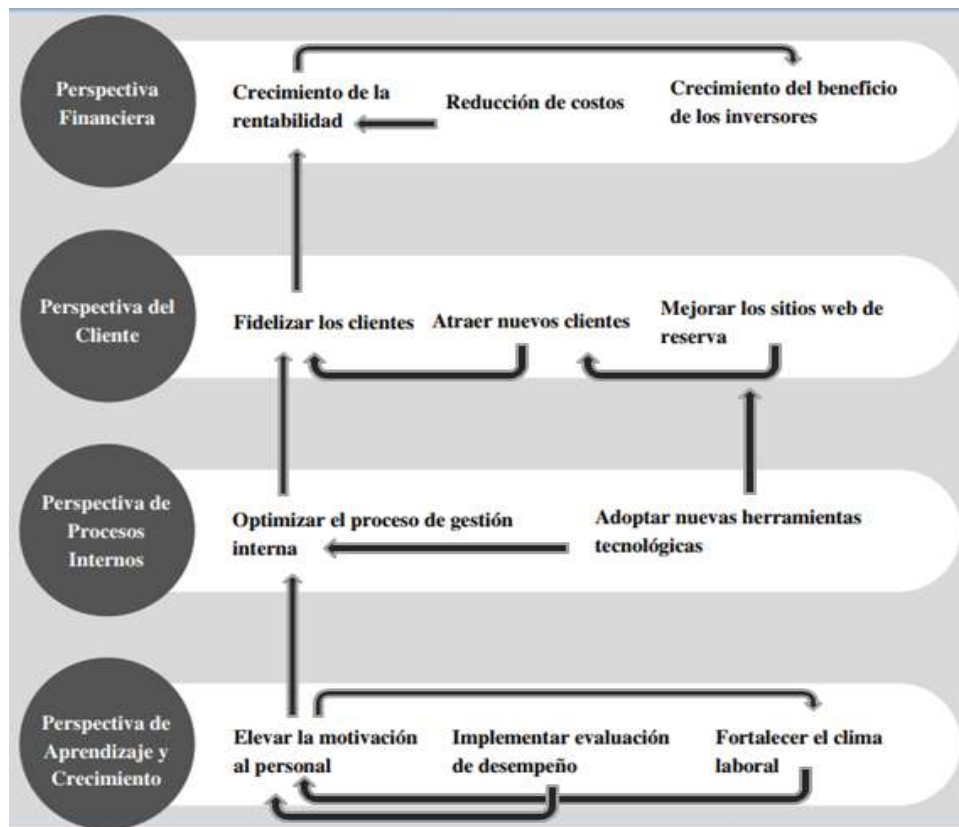


Figura 3. Fuente: Elaboración propia

El mapa estratégico parte de un concepto que recomienda aplicarlo desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, pasando por la perspectiva de procesos internos, perspectiva del cliente y finalizando en la perspectiva financiera. Ocurre de esta manera debido a que existe una relación causa-efecto entre cada uno de los objetivos de cada una de las perspectivas.

Iniciando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se detectaron como objetivos estratégicos fortalecer el clima laboral e implementar evaluaciones de desempeño al personal que los harán sentir más cómodos de poder expresar sus necesidades, elevando así su motivación laboral.

Algunos de estos objetivos mencionados poseen vinculación con los temas estratégicos de la perspectiva de procesos internos. Si el personal se encuentra motivado el proceso de gestión interna de la empresa será más óptimo y la adopción de nuevas herramientas tecnológicas aportarán mayor calidad a esa gestión.

La calidad del servicio del personal y una correcta gestión interna hacen al orden y limpieza del hotel, estos detalles influyen directamente en una satisfacción del cliente. La motivación de los empleados lleva a la fidelización de los clientes, ya que un empleado motivado traslada un excelente servicio al cliente, generando que éste desee a regresar en un futuro. Al igual que la implementación de mejoras en sitios web y redes sociales que atraerán nuevos clientes.

Claramente, todos los objetivos mencionados generan un crecimiento de la rentabilidad del hotel, que crecerá aún más aplicando una reducción de costos y esa rentabilidad invitará a que más inversionistas se encuentren interesados en la empresa.

## Cuadro de Mando Integral

Tabla 3. CMI

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Valor objetivo	Periodo	Rangos de Alerta			Responsable
						Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Financiera	Maximizar rentabilidad	Índice de rentabilidad	$(\text{Utilidad Neta}) / \text{Patrimonio Neto}$	25%	Semestral	$\geq 25\%$	$\geq 15\% < 25\%$	$< 25\%$	Gte Gral y Gte Admin.
	Optimización gtos	Índice de costos	$((\text{Costos (n)} - \text{Costos (n-1)}) / \text{Costos (n-1)}) * 100\%$	30%	Anual	$\geq 30\%$	$\geq 20\% < 30$	$< 30\%$	Gte Gral y Gte Admin.
	Aumentar potencial del capital aportado por accionistas	Rendimiento sobre el capital	$\text{Utilidad antes de Int. e Imp.} * 100 / \text{Capital Total}$	35%	Anual	$\geq 35\%$	$\geq 25\% < 35\%$	$< 35\%$	Gte Gral y Gte Admin.
Clientes	Incrementar cant. de clientes respecto año anterior	Índice de incremento de nuevos clientes	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes (n)} - \text{N}^\circ \text{ de clientes (n-1)}) / \text{N}^\circ \text{ de clientes (n-1)}$	10%	Anual	$\geq 10\%$	$\geq 5\% < 10\%$	$< 5\%$	Gte Comercial
	Aumentar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción al cliente	$(\text{Cant. clientes satisfechos} / \text{Cant. clientes encuestados}) * 100$	20%	Cuatrimestral	$\geq 20\%$	$\geq 10\% < 20\%$	$< 10\%$	Gte Comercial
	Lograr mayor retención de clientes respecto al semestre anterior	Mantenimiento de clientes actuales	$\text{Clientes que vuelven a hospedarse} / \text{Total clientes periodo anterior}$	25%	Semestral	$\geq 25\%$	$\geq 10\% < 25\%$	$< 10\%$	Gte Comercial
Procesos Internos	Estandarización del proceso de gestión interna	Tasa de estandarización de los procesos internos	$(\text{Nivel de estandarización actual} / \text{Nivel total de estandarización de procesos}) * 100$	20%	Cuatrimestral	$\geq 20\%$	$\geq 10\% < 20\%$	$< 10\%$	Gte General
	Contar con tecnología efectiva	Incremento de inversión tecnológica	$(\$ \text{ invertidos en tecnología (n)} / \$ \text{ invertidos en tecnología (n-1)}) * 100$	25%	Anual	$\geq 25\%$	$\geq 15\% < 25\%$	$< 15\%$	Gte General
	Aumentar la rentabilidad de inversiones	Optimización de la inversión	$(\$ \text{ invertidos en (n)} / \$ \text{ invertidos en (n-1)}) * 100$	10%	Mensual	$\geq 10\%$	$\geq 5\% < 10\%$	$< 5\%$	Gte Gral y Gte Admin.
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar la motivación del personal	Índice de satisfacción del empleado	$(\text{Personal satisfecho (n)} / \text{Personal satisfecho (n-1)}) * 100$	80%	Anual	$\geq 80\%$	$\geq 60\% < 80\%$	$< 60\%$	Gte RRHH
	Excelente ambiente laboral con personal incentivado	Fortalecer el clima laboral	Implementar encuestas de clima laboral	80%	Anual	$\geq 80\%$	$\geq 60\% < 80\%$	$< 60\%$	Gte RRHH
	Desarrollar competencias y efectividad del personal	Evaluación del Personal	Implementar evaluación de desempeño	80%	Anual	$\geq 80\%$	$\geq 60\% < 80\%$	$< 60\%$	Gte RRHH

Fuente: Elaboración propia



*Propuesta de evaluación, control y medición de acciones*

Tabla 4. Propuesta

Aspecto a evaluar	Índice de medición	Medida correctiva	Responsable
Maximizar la rentabilidad de la empresa	Mayor o igual a 25%	Continuar con el plan comercial implementado	Gerente General y Gerente de Administración
	Mayor o igual a 15% Menor a 25%	Revisar el plan comercial y hacer las modificaciones necesarias	
	Menor a 25%	Analizar eficiencia de los servicios ofrecidos y aumentos de hospedajes	
Incrementar la cartera de clientes	Mayor o igual a 10%	Continuar con las estrategias de atracción de clientes implementadas	Gerente Comercial
	Mayor o igual a 5% Menor a 10%	Revisar estrategias de captación de clientes	
	Menor a 5%	Organizar directorio de clientes actuales y potenciales. Promover eventos y banquetes	
Aumentar la satisfacción del cliente	Mayor o igual a 20%	Continuar con la gestión comercial empleada	Gerente Comercial
	Mayor o igual a 10% Menor a 20%	Realizar seguimiento de grado de satisfacción de clientes a través de encuestas	
	Menor a 10%	Revisar causas de disconformidad y corregir debilidades comerciales	
Optimizar el proceso de gestión interna	Mayor o igual a 20%	Dar continuidad a los procesos de gestión aplicados	Gerente General
	Mayor o igual a 10% Menor a 20%	Verificar el plan de procesos de gestión interna	
	Menor a 10%	Incrementar la capacidad de procesos y tiempos de la organización	
Incrementar la motivación del personal	Mayor o igual a 80%	Continuar con el sistema de recompensas e incentivos aplicados	Gerente RRHH
	Mayor o igual a 60% Menor a 80%	Revisar sistema de recompensas e incentivos	
	Menor a 60%	Dotar de aprendizaje a los empleados para el mejor desarrollo laboral	
Desarrollar competencias y efectividad del personal	Mayor o igual a 80%	Continuar con los sistemas de capacitaciones actuales	Gerente RRHH
	Mayor o igual a 60% Menor a 80%	Revisar el sistema de capacitación al personal	
	Menor a 60%	Realizar encuestas de evaluación para conocer el conocimiento del trabajador en el desempeño de sus servicios	

Fuente: Elaboración propia



La propuesta planteado consiste en que la empresa pueda evaluar cada uno de sus aspectos a mejorar de acuerdo a un índice de medición y medidas correctivas que cada responsable de área tendrá a cargo.

Uno de los aspectos a mejorar relacionado a la perspectiva financiera sería maximizar la rentabilidad utilizando un indicador de rentabilidad medido en un periodo semestral, con el objetivo de mejorarlo en un 25%. También abarca objetivos estratégicos tales como la optimización de gastos, para ello se deben disminuir los costos fijos, utilizando un índice de costos medido anualmente, con un 30% de valor objetivo. Y otro aspecto a tener en cuenta es incrementar el potencial de capital aportado por accionistas, proponiendo un 35% de aumento anual. La perspectiva financiera se convierte en el resultado de la operatividad de estos objetivos ya que en ésta perspectiva se observan los resultados concretos de manera cuantitativa.

Para poder medir los aspectos de la perspectiva de clientes, se proponen como objetivo incrementar la cantidad de clientes en un 10% anual, aumentar la satisfacción de los mismos en 20% cuatrimestral, implementando aquí recursos como encuestas; y lograr una mayor fidelización de clientes en cada semestre, con un objetivo del 25%.

Muy importantes son los objetivos de los procesos internos de la empresa, que se centran en tres aspectos. Se propone estandarizar el proceso de gestión interna, utilizando para su evaluación una tasa de estandarización de un 20% cuatrimestral como objetivo e incrementar la inversión tecnológica para contar en el hotel con tecnología efectiva, lo ideal sería un incremento del 25% anual.

Y por supuesto se debe hacer hincapié en evaluar la motivación del personal, su capacitación y crear un ambiente laboral adecuado para los mismos. Aquí se implementan encuestas a empleados y evaluaciones de desempeño para lograr un objetivo de una mejora semestral de un 80%.

## Conclusiones

En base al trabajo realizado en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz se concluye, que implementar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando le posibilita a la empresa controlar y evaluar cada indicador; previniendo y corrigiendo las medidas que sean necesarias para lograr el cumplimiento de sus metas.

La metodología aplicada se basa en una integración del planeamiento, involucrando a todos los niveles de la organización en un enfoque sistémico. Pudiendo definir de ésta manera objetivos reales, teniendo en cuenta los recursos disponibles. Y alinear así las estrategias puntualizadas con la estructura de la organización.

A través del análisis FODA, se pudo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía. Con el estudio citado se pudo observar que el modelo de gestión actual precisa cambios en el procesamiento de información para el planeamiento de metas y su cumplimiento. Es así que se identificaron los procesos críticos y de esta manera se plantearon clara y concretamente estrategias para poder superarlos, como también las herramientas necesarias para materializarlas. Se planteó un agregado de indicadores de gestión como instrumentos de medición y control para cada uno de los procesos de la empresa.

La cuantificación de los resultados a través de los indicadores descriptos, permiten al hotel identificar las desviaciones producidas respecto de lo que se había establecido, indagar sobre las causas y presentar las correcciones oportunas. Se puede concluir que definir indicadores es fundamental para el cumplimiento de metas, permitiendo el monitoreo y seguimiento de los problemas que se presentan en los niveles operativos.

El control y seguimiento de la gestión se desarrolla de manera mensual, cuatrimestral, semestral y anual a través de los planes operativos en el marco de la metodología del CMI, pudiéndose identificar el nivel de cumplimiento de cada objetivo programado de acuerdo al logro de sus indicadores.

Es fundamental que la compañía organice sus prioridades y que las actividades diarias sean coherentes a sus metas.

Utilizar el CMI de forma adecuada permite medir las operaciones realizadas por la organización y tomar las acciones necesarias para el logro de los objetivos. El mismo permite visualizar en un solo recuadro, la situación actual de la organización mediante

la presentación de las perspectivas, objetivos, iniciativas, indicadores y metas definidas para la administración de la estrategia adoptada.

De acuerdo a la investigación realizada se sugieren las siguientes recomendaciones:

- La confección y aplicación de un manual de procedimientos que contribuya a mejorar la calidad del servicio prestado y de esa manera aumentar la satisfacción del cliente.
- Contar con capacitaciones permanentes al personal, y así tener un soporte de personal especializado que permita la aplicación y la implementación de mejoras en el sistema.
- Generar propuestas modernas y atractivas, para elevar la fluidez de clientes.
- Atraer al segmento de clientes de tipo familiar, a través de propuestas específicas para numerosas estadias.
- Realizar un proceso de inducción acorde a la cultura del hotel.
- Asegurarse que todos los miembros del hotel conozcan la misión, visión y valores.
- Medir el desempeño de los procesos y del personal periódicamente.
- Ampliar las campañas publicitarias del Hotel. Utilizar para ello las redes sociales actuales y mantener actualizada la página web.
- Modificar su sistema de administración, instaurando premisas que afirmen la estrategia como guía de las actividades.

## Bibliografía

- Agencia Turismo Córdoba. (11 de 3 de 2020). *Agencia Turismo Córdoba*. Recuperado el 22 de 3 de 2020, de cba.gov.ar
- Arvelo Hermida, E., & Alonso Cruz, M. d. (2018). *Diseño de cuadros de mando par una empresa de servicios hoteleros*. San Cristobal de la Laguna, España: Universidad de La Laguna.
- Castro, J. (29 de 5 de 2015). <https://blog.corponet.com.mx/>. Recuperado el 10 de 2020, de <https://blog.corponet.com.mx/>: <http://blog.corponet.com.mx/6-consejos-para-aumentar-la-rentabilidad-de-tu-empresa>
- Davila, A., & Oyon, D. (2009). Introducción a la Sección Especial de Contabilidad, Innovación y Emprendimiento. *European Accounting Review*, 277-280.
- Donato, N. (12 de 3 de 2020). La inflación de febrero fue de 2% y acumuló 50,3% en los últimos doce meses. *Infobae Económico*.
- Drucker, P. F. (1984). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Escobar Pérez, B., & Lobo Gallardo, A. (2004). *El Cuadro de Mando como instrumento para la gestión: Una propuesta para el sector hotelero*. Instituto de Estudios Turísticos Secretaría General de Turismo y Comercio.
- Escobar Pérez, B., & Lobo Gallardo, A. (2004). *El Cuadro de Mando como instrumento para la gestión: Una propuesta para el sector hotelero*. Instituto de Estudios Turísticos Secretaría General de Turismo y Comercio.
- Gobierno de la República Argentina. (15 de 3 de 2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/instructivo-para-la-implementacion-del-decreto-26020-en-el-sector-hoteler>
- Gobierno de la República Argentina. (15 de 3 de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 24 de 3 de 2020, de [Argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/noticias/instructivo-para-la-implementacion-del-decreto-26020-en-el-sector-hoteler](https://www.argentina.gob.ar/noticias/instructivo-para-la-implementacion-del-decreto-26020-en-el-sector-hoteler)
- Group, T. (2015). *Caso Mapfre Brasil - Hall of Fame 2010*. Recuperado el 10 de 2020, de [http://www.tantum.com/centroamerica/articulo\\_completo/tantum-group-caso-mapfre-brasil-hall-of-fame-2010/?DX=301](http://www.tantum.com/centroamerica/articulo_completo/tantum-group-caso-mapfre-brasil-hall-of-fame-2010/?DX=301)
- Ibarra, V. L., & Lobo, M. A. (16 de 3 de 2020). *Boletín Oficial de la República*

- Argentina*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/>: <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020031601NS.pdf>
- IProfesional. (15 de 2 de 2020). *IProfesional*. Recuperado el 6 de 2020, de IProfesional: <https://www.iprofesional.com/impuestos/309393-reforma-tributaria-multiplica-impuestos-por-10-y-sube-presion-fiscal-en-mas-de-1-del-pbi>
- Jativa Vidal, A. (2014). *Comparación de 2 hoteles de 3 estrellas en el Centro Histórico de Quito y diseño de un CMI para optimización de gestión hotelera*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Johnson, H. (2016). *Howar Johnson Plaza Villa Carlos Paz*. Recuperado el 12 de 4 de 2020, de <https://www.hjvillacarlospaz.com.ar/>
- Johson, H. (2018). *Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Grupo Planeta.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Vi-Da Global.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. ESAN.
- Lasanta, I. (2011). Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI). *IEDGE Business School*.
- Loor Zambrano, K. C., & Solórzado, L. I. (2019). *Cuadro de mando integral para el control de gestión en el hotel Mantahost de la ciudad de Manta*. Calceta: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Narayanan, V. K., & Fahey, L. (2011). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. The portable MBA in strategy.
- Oreja D'Aloia, O. (2019). *Diseño de un CMI de los procesos de desarrollo de Neper Select Hotel*. Córdoba: Universidad SigloXXI.
- Pedros, D. M., & Gutierrez, A. M. (2012). *Análisis del Entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
- Porter, M. (1986). *Ventaja competitiva*. México: C.E.C.S.A.
- Shankar, V., Smith, A. K., & Rangaswamy, A. (2003). *Customer satisfaction and loyalty in*. *International Journal of Research in Marketing*.