

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado.**

**Reporte de caso**

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

**Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz**

**Autor: Cristina Rosana Cielma**

**DNI: 32304113**

**Legajo: VCPB24457**

**Director de TFG: Agustín Márquez**

**Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba,**

**Argentina, Junio 2020**

## Índice

Resumen .....	2
Abstract.....	2
Introducción .....	2
Análisis de la Situación .....	6
Descripción de la situación .....	6
Análisis de contexto.....	7
Factores políticos .....	7
Factores Económicos .....	7
Factores sociales .....	8
Factores tecnológicos.....	9
Factores ecológicos.....	9
Factores legales.....	9
Diagnóstico organizacional .....	10
Análisis de la situación según perfil profesional de la carrera .....	11
Perspectiva Financiera .....	11
Perspectiva del cliente .....	12
Perspectiva de los procesos internos.....	12
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	13
Marco teórico.....	14
Diagnóstico y discusión.....	17
Plan de implementación.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos específicos .....	19
Alcance y limitaciones.....	19
Recursos involucrados .....	20
Acciones específicas a desarrollar y marco temporal.....	21
Propuesta de medición y/o evaluación .....	21
Conclusiones y recomendaciones .....	26
Bibliografía.....	29

## Resumen

Este trabajo tuvo como objeto realizar un diagnóstico organizacional del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, a partir de herramientas analíticas de gestión estratégica, dentro de los cuales se encuentran el análisis PESTEL y FODA. Una vez realizado el análisis correspondiente, se propuso un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral y sus cuatro perspectivas. El propósito fue desarrollar una nueva forma de gestión integral, que permita al hotel gestionar la información interna como externa y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos, a partir de indicadores medibles para el año 2021. La propuesta busca agregar valor a la organización, aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta y de esta forma alcanzar mayor competitividad en el mercado. Además, se busca manejar aquellos procesos claves que requieren seguimiento y control periódico, para cumplir con los requerimientos que debe tener una organización de estas características, donde se conjuga el mercado turístico y particularmente el hotelero. A partir de todo lo descrito anteriormente, se concluyó que a través del CMI es posible conseguir un modelo de gestión equilibrado y que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros, clave para lograrla a futuro.

Palabras claves: Información, planificación estratégica, objetivos, indicadores, rentabilidad, hotel.

## Abstract

*The purpose of this work was to carry out an organizational diagnosis of Howard Johnson Villa Carlos Paz hotel, based on strategic management analytical tools, which are the PESTEL and SWOT analysis. Once done, to propose a management model based on the balanced scorecard and its four perspectives. The purpose was to develop a new form of comprehensive management, to allow the hotel to manage internal and external information, and to achieve the proposed organizational objectives, based on measurable indicators for the year 2021. The proposal seeks to add value to the organization, taking full advantage of the resources it has to achieve greater competitiveness in the market. Also, it seeks to manage those key processes that require periodic monitoring and control, to meet the requirements that an organization of these characteristics must have, where the tourism market and particularly the hotel market are combined. Based on everything described above, was concluded that through the CMI it's possible to achieve a balanced management model that does not specifically focus on current profitability, but on non-financial aspects, key to achieve profitability in the future.*

*Key words: Information, strategic planning, objectives, indicators, profitability, hotel.*

## Introducción

La información es el principal contenido de la comunicación, así como la base para la toma de decisiones. Por ese motivo las organizaciones necesitan disponer de información de calidad para poder tomar decisiones adecuadas, especialmente en un mercado en constante expansión, como lo es el de la industria hotelera.

En la actualidad las empresas viven en un contexto desafiante, complejo y dinámico, donde la información y conocimiento son los principales recursos, debido a la globalización, innovación y el gran avance de la tecnología, así como la evolución social y cultural, sobre todo en las nuevas generaciones. Por otro lado, el contexto actual de pandemia, está afectando la economía a nivel mundial y en particular al sector de turismo.

Bajo este contexto es importante que las organizaciones planteen estrategias en todas las áreas, que les permitan ser competitivas en el mercado en el que operan. Por eso es importante hacer foco en la gestión de información interna y externa, a fin de lograr los resultados previstos.

Las organizaciones necesitan medir los distintos parámetros, que le permitan ver de manera clara si los resultados están siendo favorables. Para ello cuentan con un instrumento de control de gestión, llamado Cuadro de Mando Integral (CMI) o *The Balanced Scorecard (BSC)*. El cual proporciona a los directivos un amplio marco que traduce la estrategia y visión de una organización en un conjunto de medidas de actuación. Facilitando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Planteada desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, la formación y crecimiento.

El CMI permite que las empresas puedan seguir los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro, logrando agregar valor a la organización (Kaplan y Norton, 2014).

Howard Johnson en 1997 abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires, marcando un hito en el país. Dos años más tarde, empezó su despliegue en diferentes provincias, manteniendo las prestaciones de una cadena de renombre internacional perteneciente al grupo Wyndham Worldwide, que permite a las franquicias imprimir su toque personal, donde se puede observar el toque distintivo de localidad.

En el año 2011 se inauguró el hotel Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar con impronta de una pyme, que cuenta con un centro de eventos y convenciones,

restaurante, spa, parque con juegos externos y gimnasio. El 16 de diciembre del año 2016 se realizó la inauguración oficial, que contó con la presencia de vecinos y autoridades locales, así como internacionales. El proyecto se gestó con la idea de construir un condo hotel, como alternativa de inversión que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera. Esto quiere decir que el hotel cuenta con la misma cantidad de dueños como accionistas y la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios.

El hotel Howard Johnson Carlos Paz tiene definida su visión, misión y los valores que lo representan. También tiene establecido un proceso interno, centrado principalmente en las áreas de compras, ventas, pagos y cobranzas, las cuales se rigen por distintas políticas de trabajo, así como cuestionarios a los gerentes de cada área. Se observa que la comunicación entre las áreas es informal. Además, no cuentan con un software de gestión para registrar las tareas que se realizan a diario, por otro lado, no tienen puntos de control y se observan falencias en la comunicación interna, así como con los proveedores y clientes.

El hotel carece de un modelo de gestión que permita comunicar la estrategia a todas las áreas de la empresa, para que de esta manera todos los miembros de la organización estén alineados con la misma. Para ello se deben plantear objetivos que vayan más allá de la perspectiva financiera, que no solo tengan en cuenta el corto plazo, sino que permita una visión a largo plazo. Medidos por indicadores y ligados a planes de acción. Abarcando grandes áreas que permitan partir de la estrategia general hasta llegar a cada miembro de la organización en particular.

Para lograr los objetivos establecidos, se toma como antecedente a nivel internacional un artículo de investigación científica, realizado por Salas, Banchieri, y Planas (2015), donde analizan al grupo alimentario Guissona de España y observaron que el grupo fue renovando su estrategia para adaptarse al entorno competitivo, involucrando a sus empleados en la en la gestión de la misma. En base a dicha estrategia se propuso la implementación del cuadro de mando integral, de manera tal que permita medir el éxito y validez de dicha estrategia. Resaltando que es necesario que la dirección de la compañía se involucre y tome el liderazgo de la misma. Se dejó demostrado que las compañías necesitan una herramienta que le permita medir cada uno de los objetivos planteados para ser exitosas y mantenerse en el tiempo.

Otro antecedente es un trabajo de campo realizado por Rodríguez De Díaz y Díaz Mata (2017), donde tomaron como muestra 12 hoteles de la isla Margarita, para proponer un modelo de gestión financiera basado en el cuadro de mando integral, para optimizar el

flujo de efectivo. Donde se concluyó que en general los hoteles llevan adelante su estrategia, pero tienen muchas falencias en puntos importantes, puesto que la gerencia de estos hoteles no tiene conocimiento del cuadro de mando integral. En algunos casos las personas que toman decisiones no son competentes, porque no son seleccionadas por sus conocimientos y capacidades, sino por ser familiares o amigos. Este y otros puntos que se marcaron se solucionarían con la implementación del cuadro de mando integral.

Rodríguez Lecumberri (2018), muestra en su trabajo de campo la aplicación del cuadro de mando integral en una PYME familiar, específicamente Hotel Delfín Azul, ubicado en Villa Gesell, Argentina. Una de las características marcada es la cultura conservadora que tiene, así como una administración poco desarrollada con ausencia de estrategias que mejoren el rendimiento de la empresa. La misma trabaja solo 2 meses al año y la comunicación con sus colaboradores es escasa. Este trabajo propuso la aplicación del cuadro de mando integral para llevar a la empresa a otro nivel de negocio.

Los antecedentes citados ponen de manifiesto la importancia que tiene en la actualidad la buena gestión de información y medición estratégica. Que permita a la dirección del hotel Howard Johnson Carlos Paz tener una trazabilidad entre la estrategia definida, objetivos e indicadores establecidos para la toma de decisiones tanto a corto como a largo plazo. Implementando una herramienta de gestión basado en el cuadro de mando integral, facilitará el control y seguimiento del negocio, así como la relación con su entorno, para cumplir con las metas y objetivos propuestos.

## **Análisis de la Situación**

### *Descripción de la situación*

El hotel Howard Johnson está dirigido por Pablo y sus hijas Jessica y Barbara Elliot, quienes poseen la mayor cantidad de acciones y cuyo objetivo principal es plantear pautas para el crecimiento de la empresa. Hacen foco en el turismo familiar y la estrategia va dirigida a diseñar productos y servicios que hagan hincapié en necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo.

El modelo condo hotel permite que los accionistas posean departamentos que son de su propiedad, obteniendo una renta anual del 7% aproximadamente, si bien los departamentos son de su propiedad son administrados por la cadena.

El hotel en relación con el entorno tiene un alto compromiso con el medio ambiente, para ello diseñó un código de conducta vinculado a la gestión sustentable y participa en el programa hoteles más verdes reconocido a nivel global.

En cuanto a recursos humanos cuenta con una planta de 80 personas, que trabajan de manera permanente en la empresa. Al momento de su ingreso los colaboradores reciben un manual de inducción con pautas generales de la empresa: misión, visión, valores, políticas de trabajo, normas, pautas de trabajo, organigrama, procesos internos y beneficios.

Dentro de las tareas diarias que se realizan en los distintos sectores del hotel existen distintas situaciones o hechos que requieren seguimiento y control. Se puede destacar que la gerencia de depósito no cuenta con un sistema de inventarios, dificultando llevar un control de existencias, además el personal tiene libre acceso al mismo. Por otro lado, la emisión de la orden de compra es autorizada por el mismo funcionario que la confeccionó, porque no existe política de autorizaciones por montos de compras. Además, al contar con un pequeño número de proveedores no se realiza siempre los pedidos de cotización, perdiendo la posibilidad de comparar precios y reducir costos. El área de ventas no tiene definida una política para la negociación de precios y debido a la falta de presencia y publicidad en redes sociales, la mayoría de los clientes llega por contactos telefónicos, perdiendo la posibilidad de abarcar distintos segmentos de la población. La empresa al no contar con un software contable específico, así como un sistema de costeo, lleva los registros en planillas de Excel. Por otro lado, confecciona los balances, pero no realiza una registración diaria de las operaciones. Las cobranzas y pagos se encuentran a cargo de la misma persona, que lleva una planilla con las facturas generadas y el estado

de las mismas, pero no se contabilizan los pagos y cobranzas, sino que este paso lo realiza el contador externo.

El problema principal que se puede observar de todo lo planteado anteriormente es la carencia en el control interno y falta de comunicación entre las distintas áreas, así como la carencia de un sistema que permita llevar la registración de todas las transacciones realizadas por el hotel.

#### *Análisis de contexto*

Para realizar el análisis de contexto se utiliza el método PESTEL, en base a lo expuesto por el autor Parada Torralba (2017), donde se analiza cómo afectan los factores el contexto de la organización, a través de una serie de factores externos que son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

#### *Factores políticos*

El 10 de diciembre del año 2019, en Argentina asumió como presidente Alberto Fernández, perteneciente al peronismo. En su discurso de asunción hablo sobre varias medidas de su gestión, delineando una visión de proyecto nacional de desarrollo, cuyo objetivo es poner valor a la industria, la ciencia y tecnología, así como la federalización de las actividades productivas. Pero no mencionó sectores claves de la economía, entre los que se encuentra el turismo, que el gobierno anterior identifico como los que podrían llevar a la Argentina a la competitividad, permitiendo en el corto y mediano plazo la entrada de miles de millones de dólares (Spaltro, 2019).

Una de las medidas tomadas fue la creación del dólar turista, que tiene como finalidad según lo que indica Franco (2019), evitar la salida de dólares del sistema nacional e incentivar el turismo local, que beneficiara al hotel por el movimiento de turismo interno.

#### *Factores Económicos*

Uno de los principales problemas de la argentina es la inflación. En el año 2019 finalizó por encima del 50% anual, reduciendo el poder adquisitivo de los ingresos y aumentando la pobreza, sumado al contexto de incertidumbre que provoco una corrida cambiaria. El gobierno de Alberto Fernández se enfrenta a la disyuntiva entre reactivar la economía con el menor costo fiscal posible, dadas la limitación que exige la negociación

de la deuda y ponerle freno a la inflación. Por ese motivo el BCRA redujo de 63% a 50% anual la referencia de las Leliq. Esta baja se transmite a la tasa de retorno para las inversiones en pesos y pierde atractivo para el ahorrista (Gasalla, 2020).

La pérdida de valor de la moneda repercute en la rentabilidad de aquellas inversiones en moneda local que quiera realizar el hotel, así como en los potenciales clientes que se ven afectados por la pérdida en el poder adquisitivo. Por otro lado, las Pymes para acceder a financiación tiene que pagar tasas de interés elevadas y muchas veces se hace imposible acceder, llevando al cierre de las empresas y con esto la pérdida de puestos de trabajo.

Una forma que tienen las pymes de acceder a la financiación fuera de los bancos, es a través de las sociedades de garantía recíprocas, por medio de avales. En base a lo informado por la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, este sistema ofrece múltiples instrumentos, dentro de los cuales se encuentra el descuento de cheques de pago diferido, una opción que utilizan muchas empresas, porque acceden a mejores tasas, plazos, entre otras oportunidades. En la Córdoba podemos nombrar dentro de las SGR a Garantizar, Avales del centro, Aval rural, entre otras.

El hotel se puede ver beneficiado con la suba del dólar, ya que permitirá un mayor ingreso de turismo extranjero, aunque en este momento se encuentra paralizado por el contexto de pandemia.

### *Factores sociales*

Los patrones de consumo fueron cambiando en los últimos años, donde se ve una marcada tendencia de las personas a destinar sus ingresos para viajar. Esto lleva a los hoteles a estar preparados y ser competitivos a la hora de ofrecer a los turistas sus servicios, teniendo en cuenta que los mismos están bien informados y tienen un alto grado de exigencia. García López (2018), analiza a los Millennials como una generación que transforman la industria de los viajes, son pioneros en descubrir y poner de moda nuevos destinos. Como dato remarca que en el año 2020 habrá 300 millones de viajes internacionales que van a ser realizados por esta generación. El hotel tiene capacidad de ofrecer por un lado servicio al turismo extranjero, ya que cuenta con personal capacitado por la cadena internacional perteneciente al grupo Wyndham Worldwide, así como a distintos segmentos del turismo interno, en los que se encuentran jubilados, estudiantes, empresas y familias con distintas realidades económicas y sociales.

### *Factores tecnológicos*

Las empresas en la actualidad se deben adaptar a los cambios tecnológicos, para no caer en la obsolescencia y ser exitosas. En este aspecto el hotel debe apuntar a un sistema de gestión interno, así como ofrecer sus servicios en las distintas plataformas digitales y prestar atención a los comentarios y puntuaciones que los clientes dejan en las misma, para fortalecer aquellos puntos que se marcan como deficientes.

En base a un estudio realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, (2019), los argentinos cada vez más eligen las compras online, según datos del estudio el 90% alguna vez realizo compras por este medio y el 63% lo hizo en el último año.

### *Factores ecológicos*

Las empresas, como la sociedad en general entendieron en los últimos años la importancia del cuidado del medio ambiente, procurando llevar políticas sustentables en el desarrollo de las distintas actividades, para disminuir el impacto ambiental.

Argentina preside la junta directiva del comité ejecutivo del marco decenal de programas sobre consumo y producción sostenibles (10YFP), correspondiente a una iniciativa global que impulsa el desarrollo sostenible e impulsa un cambio hacia modalidades más sustentables de consumo y producción (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019). El hotel Howard Johnson Carlos Paz tiene una cultura ambiental muy marcada, tanto internamente como con sus huéspedes, como ser el uso eficiente del agua y reciclaje. Los hoteles pueden reducir el uso de papel en gran medida, reemplazando los mismos por canales digitales, aprovechando que aumenta cada vez más la cantidad de personas que se vuelcan a los medios digitales.

### *Factores legales*

Las leyes laborales en Argentina ejercen un gran impacto sobre las empresas y en particular sobre las Pymes, a raíz de esto se deben pagar costos elevados para mantener a sus trabajadores. En el año 2017 la carga laboral llego al 34,7%, llegando a ser la más alta de Latinoamérica (Iglesia, 2017). También existe una gran presión fiscal a nivel nacional, provincial y municipal; en Córdoba los hoteles están regulados por la ley de alojamiento turístico nro. 6483 (Boletín Oficial, 1980).

### Diagnóstico organizacional

Para el diagnóstico organizacional, se utiliza el análisis FODA. En base a lo mencionado por los autores Kotler y Keller (2012), es una forma de analizar el entorno interno y externo, reconociendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Figura 1

#### Análisis Foda

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNO	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo profesional con experiencia y un alto grado de vocación al cliente.</li> <li>• Dotación es oriunda de Villa Carlos paz, que favorece la relación entre los miembros de la organización.</li> <li>• Capacitación de los colaboradores para recibir a turistas nacionales como extranjeros.</li> <li>• Como servicio agregado, cuenta con un centro de eventos y convenciones, restaurante, spa, parque con juegos externos y gimnasio.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema contable obsoleto, se utiliza planillas en Excel para el registro.</li> <li>• Dificultad para llevar adelante el control interno, por falta de una herramienta que facilite el proceso.</li> <li>• Falta de comunicación formal entre las áreas.</li> <li>• Grupo limitado de proveedores.</li> <li>• Falta de organización e inversión en publicidad.</li> <li>• Falta de análisis financiero.</li> </ul>
EXTERNO	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto compromiso con el medio ambiente.</li> <li>• Proximidad al aeropuerto internacional de Córdoba.</li> <li>• Reconocimiento de la marca con renombre a nivel internacional.</li> <li>• Publicidad en plataformas digitales, con llegada a un número amplio de potenciales clientes.</li> <li>• Afluencia de turismo externo.</li> <li>• Creación del dólar turista incentiva el turismo interno.</li> <li>• Acceso a la tecnología y posibilidad de digitalizar la operación del hotel.</li> <li>• Posibilidad de acceder a financiación por medio de avales de las SGR.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles elevados de inflación, impacta en el poder adquisitivo de los potenciales clientes, sumado a los aumentos de los costos operativos que tiene que enfrentar en hotel para seguir ofreciendo un servicio de calidad.</li> <li>• Aumento del desempleo en Argentina.</li> <li>• Presión fiscal, con alto impacto en el precio de los servicios ofrecidos.</li> <li>• Deuda externa y riesgo país dificultan el acceso a la financiación, provocando una reacción en cadena que termina afectando a la economía en general, con impacto en las Pymes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa e investigación del contexto.

### *Análisis de la situación según perfil profesional de la carrera*

Se realiza el análisis en base a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral desarrollado por los economistas Kaplan y Norton (2014), las mismos ayudan a organizar los objetivos por área de actuación. Estas perspectivas se pueden adaptar al modelo de negocio.

#### *Perspectiva Financiera*

La información financiera del hotel se encuentra a cargo del jefe de administración, quien se encarga de la cadena de valor de la empresa, con el objetivo de maximizar y satisfacer los intereses de los inversores y accionistas. Por otro lado, es el encargado de ejecutar, coordinar y controlar las tareas relacionadas la caja, conciliaciones, registración contable, pagos y cobranzas en concordancia con el contador externo.

A partir de los datos proporcionados por el balance e información financiera brindada por el hotel, se verifica un crecimiento en términos nominales de los ingresos por ventas. Así como capacidad de pago, ya que cuenta con liquidez suficiente para afrontar las obligaciones.

Su principal fuente de financiamiento son los inversores quienes utilizan la modalidad de condo hotel. En este punto el hotel no analiza y busca otras fuentes de financiación que le permitan crecer y ser competitivos a largo plazo.

Por otro lado, posee pocos proveedores, esto limita el análisis y la negociación de precios, así como la condición de pago. Tampoco se realiza un análisis de origen y aplicación de fondos, que es de gran utilidad para ordenar la información y extraer conclusiones. Además, el hotel no cuenta con un analista que controle el presupuesto.

En cuanto al cliente no se realiza análisis de factibilidad o solvencia, ni investigación de antecedentes crediticios, sobre todo en aquellos que tienen cuenta corriente.

Administración también se encarga de la parte impositiva del hotel, así como el armado de libro IVA compras y ventas. Finalmente, el análisis y toma de decisión lo hace un asesor externo y no se visibiliza si el camino a seguir marcado por este asesor es el más conveniente.

### *Perspectiva del cliente*

El hotel utiliza un sistema llamado Orion Scoring, que otorga premios y beneficios a los que utilicen sus servicios, con el objetivo de fidelizar a los clientes. Por otro lado, otro de los sistemas es Orion survey, que permite a través de encuestas conocer que tan dispuesto está el cliente de recomendar el hotel, es un ranking que reconoce a los huéspedes promotores neutros y detractores, permitiendo reconocer donde se debe mejorar para lograr la satisfacción de cada huésped. También se realiza seguimiento de comentarios en las plataformas digitales.

Aprovechando estas herramientas y el posicionamiento de la marca a nivel internacional, es importante analizar y establecer objetivos periódicos que se puedan medir para mejorar la relación con los clientes y lograr ser un hotel líder con un servicio diferenciado del resto de los competidores.

El hotel también cuenta con un centro de eventos y convenciones, restaurante, spa, parque con juegos externos y gimnasio como alternativa para aquellos clientes que quieran contratar alguno de estos servicios.

### *Perspectiva de los procesos internos*

El hotel no cuenta con un software que le permita integrar el registro de todas sus operaciones, cada área lleva registros en Excel, lo que dificulta la comunicación y el control interno, que debe ser resuelto antes de la implementación del cuadro de mando integral y plantear objetivos de mejoras a futuro.

Los administrativos realizan múltiples tareas en puntos claves, como se da en el caso de las ordenes de compras que son confeccionadas por la misma persona que la autoriza. Otro caso se da en pago a proveedores y cobranzas, a cargo de la una de las socias del hotel, que es quien se encarga de realizar las operaciones, pero no las contabiliza, sino que lleva una planilla Excel con el estado de las mismas.

El área de ventas no tiene definido un proceso de negociación de precios al recibir a un cliente.

El área de marketing plantea objetivos y planes de acción para la captación de clientes, pero no tiene una herramienta que le permita saber si se cumplieron esos objetivos planteados.

### *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

El área de recursos humanos es la encargada de reclutar y capacitar a los miembros del hotel. Cuando ingresa una persona que va a formar parte del equipo de trabajo, recibe un manual de inducción, que contiene información general de la empresa, como ser: misión, visión, valores, políticas de trabajo, también ofrece beneficios como ser 12 horas libres por año para realizar trámites personales, descuentos en otros hoteles de la cadena, capacitaciones, entre otros.

Se realizan evaluaciones de clima laboral y encuestas para detectar en que área se debe capacitar al personal.

Se observa que la comunicación de novedades se realiza en espacios comunes y en horarios de descanso, pudiéndose mejorar este proceso por canales digitales.

Es importante como parte del crecimiento y aprendizaje explicar a todos los colaboradores el uso de la herramienta de cuadro de mando integral, guiándolos a través del mapa estratégico diseñado para el hotel.

## Marco teórico

En esta sección se especifican los lineamientos teóricos de autores que abordan la temática sobre el cuadro de mando integral desde distintas ópticas, la importancia del mapa estratégico con los distintos indicadores de gestión, así como puntos a tener en cuenta a la hora de la implementación, que permitirá al hotel lograr una buena gestión de información interna y externa.

El cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (2014), fue desarrollado y presentado en el año 1992, por la revista Harvard Business Review. Resulta importante que la empresa no solo plantee una estrategia, sino que tenga la forma de medirla. En este sentido el CMI traduce la estrategia de una organización en objetivos, vinculados a un conjunto de indicadores de medidas de actuación, proporcionando a los directivos un instrumento que facilita la toma de decisiones (Kaplan y Norton, 2014).

Por otro lado, Baraybar (2011), sintetiza la idea como la estrategia centralizada en la creación de valor, aplicando una metodología que transforme la estrategia en objetivos medibles, para alinear sus recursos y a las personas que integran la organización.

Por consiguiente, Gallardo Hernández (2012), resalta la importancia de la planeación estratégica, que llevara a la organización a establecer un proceso de mejora continua para lograr los objetivos que se plantee a futuro, utilizando la información disponible para ser competitivos en el mercado.

En consecuencia, el cuadro de mando integral permitirá medir el avance real de la estrategia, con respecto al logro de los objetivos. Es por ello que los autores Kaplan y Norton (2014), plantean la necesidad de armar un mapa estratégico que explique cómo funciona la estrategia, los pasos a seguir y cuáles son los resultados esperados. Gallardo Hernández (2012), añade que, para alcanzar los objetivos, es necesario vincular unos con otros de manera tal que podamos encontrar relaciones de causa-efecto. Por ese motivo esta herramienta es muy importante, ya que agrupa la información de manera organizada, de manera tal que todos los usuarios que tienen acceso puedan tener una idea global de la empresa y ubicar dentro del mapa estratégico aquellos objetivos que son de su competencia y como afectan al resultado global.

En el transcurso de los años el concepto de cuadro de mando integral fue evolucionando. Según los autores Kaplan y Norton (2014), las mediciones basadas únicamente en la perspectiva financiera, son insuficientes al momento de hacer un análisis de la situación real de la empresa, ya que se centran en información histórica, así como

presente, sin hacer proyección a futuro. Por ese motivo se agregan las perspectivas del cliente, de los procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, que se va a plasmar dentro del mapa estratégico. El mismo se lee de abajo hacia arriba comenzando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento donde se analizan tres aspectos, el clima organizacional, las personas y los sistemas. Gallardo Hernández (2012), señala que son áreas intangibles donde se debe considerar el recurso humano y el capital intelectual como elementos claves.

Posteriormente se analizan los procesos internos, para identificar procesos críticos dentro de la organización, para lograr de esta forma alcanzar los objetivos financieros y de clientes (Kaplan y Norton, 2014).

Luego los autores Kaplan y Norton (2014), hacen foco en la importancia de satisfacer la demanda de los clientes, con una propuesta de valor para clientes actuales y futuros. Por otro lado, Baraybar (2011), agrega que, para alcanzar los objetivos financieros es necesario atender las necesidades de los clientes. Aun cuando el cuadro de situación financiero actual es bueno, el deterioro de desempeño de esta perspectiva es un indicador principal de declinación futura.

Por último, Gallardo Hernández (2012), señala que la perspectiva financiera mide la capacidad de la empresa para generar valor a través de la estrategia, centrándose en la rentabilidad, el crecimiento y maximizar el valor de los accionistas.

Los beneficios son múltiples si se logra implementar adecuadamente el cuadro de mando integral en una organización, porque ofrece una amplia visión para un seguimiento y evolución de la compañía. Los autores Da Silva y Pastor Tejedor (2014), en un trabajo publicado por la revista científica Iberoamericana de estrategia, utilizaron el cuadro de mando integral para comparar tres modelos de excelencia en gestión. Demostrando que es una herramienta muy versátil en cuanto a su metodología, permitiendo adaptarlo a todo tipo de empresas. Puntualmente en este caso demostraron que se puede integrar a otras herramientas, para alinear los objetivos a las metas que tiene la organización. Por su parte Kaplan y Norton (2014), señalan que las empresas que logran tener éxito en la implementación son aquellas que identificaron dos factores comunes que son el foco y alineamiento.

En contraposición a lo antes señalado, los autores Martínez Pedros y Gutiérrez (2012), plantean que las empresas pueden tener dificultades en la implementación del cuadro de mando cuando no se realiza un correcto despliegue por unidades de negocios, áreas o departamentos. Es decir, una aplicación en cascada que parta de la alta dirección

hasta los puestos operativos. Por otro lado, señalan que las empresas van a tener éxito solamente si saben comunicar al personal como influye su participación en el logro de los objetivos. Baraybar (2011), agrega desde su experiencia que a la hora de poner en marcha el plan estratégico y no fracasar, es muy importante evaluar el grado de éxito en la consecución de los objetivos. Esto se debe a que en muchos casos se elaboran planes de acción que no están alineados con la realidad de la empresa o que no se logran comprender.

Este trabajo adopta la teoría de Kaplan y Norton (2014), donde consideran al cuadro de mando integral como una herramienta fundamental para llevar las empresas al éxito, equilibrando objetivos a corto, mediano y largo plazo. A su vez teniendo en cuenta no solo los indicadores financieros, sino también aquellos no financieros o cualitativos, que se interrelacionen unos con otros, para alcanzar los objetivos establecidos. El mismo permitirá a la empresa alinear y traducir la estrategia en objetivos transversales a toda la organización.

## **Diagnóstico y discusión**

En base al análisis de la situación organizacional, el principal problema que presenta el hotel Howard Johnson Carlos Paz, es la falta de información precisa y exacta, en el tiempo oportuno, puesto que la firma no cuenta con un sistema de gestión de la misma. Esto conlleva a que el proceso de toma de decisiones se realice en un contexto de incertidumbre. Si no se resuelven a tiempo estos problemas provocan consecuencias, que terminan por afectar los objetivos del negocio, que se ven reflejados en la rentabilidad de la organización.

Uno de los problemas a resolver es el alto grado de informalismo presente entre las áreas, la cual acarrea pérdida de productividad. Esto se debe a que la información operativa carece de circuitos adecuados para circular en tiempo y forma. También se detecta que las comunicaciones internas de novedades son obsoletas, ya que se publican en espacios comunes o se realizan verbalmente en horario de descanso del personal.

En relación a los clientes, el hotel tiene sistemas que le permite conocer el grado de satisfacción de los mismos. Sin embargo, en la actualidad únicamente sirven como base de datos, porque no tienen establecido objetivos que se puedan medir periódicamente, para saber en qué punto se encuentra posicionado el hotel respecto a este indicador.

Por otro lado, el hotel no cuenta con un programa de oportunidades para el desarrollo de habilidades colaborativas. Esto dificulta el crecimiento de las personas, en consecuencia, limita el debate, la transmisión de conocimiento y el intercambio de ideas que pueden llevar a proyectos claves para el crecimiento de la organización. Puntualmente el área de administración realiza tareas operativas referentes a contabilidad e impuestos. No obstante, el análisis lo realiza un asesor externo, limitando el crecimiento de las personas que se encuentran dentro de la organización.

Desde la parte financiera, no cuenta con una persona dentro de la empresa que se encargue de analizar exhaustivamente la posición financiera, que analice las diferentes alternativas de inversión y financiación que permita una mayor rentabilidad. Tampoco se realiza control presupuestario y análisis crediticio de clientes que tienen cuenta corriente. Además, en todo el circuito de cobranzas y pagos tiene falencias en cuanto a puntos de control, debido a que el personal administrativo realiza múltiples tareas.

Teniendo en cuenta todo lo planteado anteriormente es de suma importancia que el hotel cuente con una herramienta de gestión de la información, que le permita

aprovechar al máximo los recursos disponibles, plasmar objetivos a corto, mediano y largo plazo. Entendiendo que, si la empresa no se adapta rápidamente a los cambios actuales, entrará en una meseta y no tendrá un horizonte claro de actuación. Más que nada por el segmento de mercado y punto geográfico en el que se encuentra, donde hay muchos competidores y grupos de consumidores distintos con gustos y realidades económicas. La puesta en marcha del cuadro de mando integral, conducirá al hotel a lograr el éxito en todos los niveles, así como el aprovechamiento al máximo de los activos intangibles que posee. Derivando en beneficios que harán la diferencia en el actual entorno competitivo al que se enfrenta.

En la actualidad las empresas se encuentran expuestas a grandes cambios, que van desde los gustos y exigencias de los consumidores, factores políticos y económicos a nivel local como internacional. Sumado a lo anteriormente mencionado, la crisis que enfrenta el país obliga a todas las organizaciones a reconsiderar su estrategia para mantenerse en el mercado.

Se concluye que el cuadro de mando integral es una herramienta invaluable, tanto para el manejo de la información como para la toma de decisiones a nivel gerencial. Su implementación va a resolver los problemas de fondo que presenta el hotel, así como proyectar a futuro y anticiparse a los cambios. Por otro lado, los empleados van a tener un mayor sentimiento de identidad y compromiso, al integrarlos con objetivos puntuales que competen a las tareas que desarrollan. En consecuencia, se traduce en mayor satisfacción de los clientes que se materializa en ventas, generando beneficios y rentabilidad para el hotel. Así como también los directivos van a tener un mapa claro de actuación de toda la organización, pudiendo medir el desempeño, corregir errores y plantear mejoras, contribuyendo a un ambiente de colaboración entre los empleados y la dirección del hotel. Al plasmar los objetivos e indicadores en el mapa estratégico, todos los miembros de la organización van a tener una visión global sobre la dirección en la que está encaminada la empresa.

## Plan de implementación

### *Objetivo General*

Desarrollar e implementar un modelo de gestión global, basado en el cuadro de mando integral para el hotel Howard Johnson Carlos Paz, como herramienta para mejorar el proceso de toma de decisiones a partir del año 2021.

### *Objetivos específicos*

- Definir objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas, partiendo de la estrategia y visión de negocio.
- Diseñar el mapa estratégico.
- Plantear indicadores a cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral que estén ligados a cada uno de los objetivos.
- Proponer planes de acción de acuerdo al presupuesto.
- Comunicar la estrategia a todos los miembros de la organización.

### *Alcance y limitaciones*

El análisis e implementación fue realizado para el hotel Howard Johnson, ubicado en Azopardo esquina Artigas, Villa Carlos Paz, Córdoba, dedicado al servicio de alojamiento. Si bien el hotel ofrece otros servicios como ser gastronomía, la implementación del cuadro de mando integral se realiza para el servicio de alojamiento exclusivamente.

El proyecto comprende los meses de enero a diciembre del año 2021. Dentro del periodo se miden indicadores de forma mensual y otros anuales. El cuadro de mando integral fue diseñado teniendo en cuenta todas las áreas y cada miembro del hotel, para los cuales se van a definir distintas responsabilidades, dependiendo del puesto que ocupan dentro de la organización.

No se encontraron impedimentos que dificulten la implementación del cuadro de mando integral para el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, puesto que uno de los mayores problemas era la falta de software de gestión para el registro de las operaciones y se resolvió antes de comenzar con el proceso de implementación. Por otro lado, para evitar fallas en el proceso, se asesoró a la empresa en todos aquellos puntos a tener en cuenta, que fueron detallados en el marco teórico. Principalmente se hizo hincapié en el compromiso que deben asumir los directivos y la gerencia, para que la estrategia se ejecute correctamente.

### *Recursos involucrados*

Para la implementación del cuadro de mando integral es necesario disponer de recursos de carácter intangibles, así como tangibles. Para llevar adelante el proyecto, no fue necesario la adquisición de cada uno de ellos, ya que la empresa dispone de los mismos. Dentro de los cuales se encuentran, las computadoras para el personal, un salón equipado para la capacitación y el servicio de internet. Así como también documentación necesaria para llevar adelante el análisis, como ser balances, distintos papeles de trabajos e información de todas las operaciones que realiza la empresa. Por otro lado, cuenta con la dotación humana necesaria para llevar adelante el plan.

Por otra parte, para avanzar y llevar adelante la propuesta, es necesario el desembolso de recursos monetarios para el pago de honorarios profesionales. Los mismos incluyen las actividades que van a estar a cargo del contador, en el papel de asesor externo de la empresa. También va a ser necesario contratar un desarrollador web, quién va a trabajar en conjunto con el asesor externo en el diseño y armado de la plataforma digital, donde va a estar cargada toda la información del cuadro de mando integral. Por otra parte, a esto se debe sumar el importe de los viáticos consumidos.

Los honorarios profesionales fueron calculados en base a lo establecido por el consejo profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. Se establece un mínimo de \$1570 por módulo y en cuanto a los viáticos se calcula por hora insumida \$785 (CPCE Córdoba, 2019). A continuación, se detalla el presupuesto para que la empresa pueda prever el total a invertir en el proyecto.

### *Figura 2*

#### *Presupuesto*

<b>Concepto</b>	<b>Unidades</b>	<b>Importe</b>
Honorarios profesionales por análisis y asesoramiento a directivos del hotel	25	\$ 39.250,00
Honorarios profesionales por diseño y desarrollo de plataforma digital, incluye al desarrollador web	35	\$ 62.800,00
Implementación y seguimiento del CMI	15	\$ 23.550,00
Capacitación al personal	20	\$ 15.700,00
Viáticos	10	\$ 7.850,00
<b>Total</b>		<b>\$ 149.150,00</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a los honorarios establecidos por el consejo profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. Resolución 71/08, vigencia a partir del 01-01-2020.

### *Acciones específicas a desarrollar y marco temporal*

Para la planificación del proyecto, se utiliza un diagrama de Gantt, el cual permite tener una visión general de las actividades programadas, así como los plazos estipulados de ejecución. Cada una de las actividades son impulsadas y controladas por el asesor externo.

El proyecto tiene un plazo estimado de cinco meses y dos semanas, para realizar todas las tareas programadas. El cumplimiento de las mismas va a permitir poner en marcha el cuadro de mando integral la primer semana de enero del año 2021.

*Figura 3*

*Diagrama de Gantt*

Actividades/Semana	2020																								2021
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept		Enero		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	1		
Análisis de la situación del hotel	■	■	■	■																					
Diagnóstico y comunicación al directorio del hotel					■	■	■	■																	
Diseño del CMI					■	■	■	■	■	■	■	■													
Desarrollo de la plataforma digital									■	■	■	■	■	■	■	■									
Revisión del proceso													■	■	■	■									
Definir un plan de seguimiento																	■	■	■	■					
Reuniones de trabajo con directores y gerentes para establecer objetivos, crear el mapa estratégico y establecer indicadores													■	■	■	■	■	■	■	■					
Capacitación sobre contenido del CMI y la plataforma a todos los miembros del hotel																					■	■			
Comunicación de los planes de acción a todos los miembros del hotel																							■		
Puesta en marcha																							■		

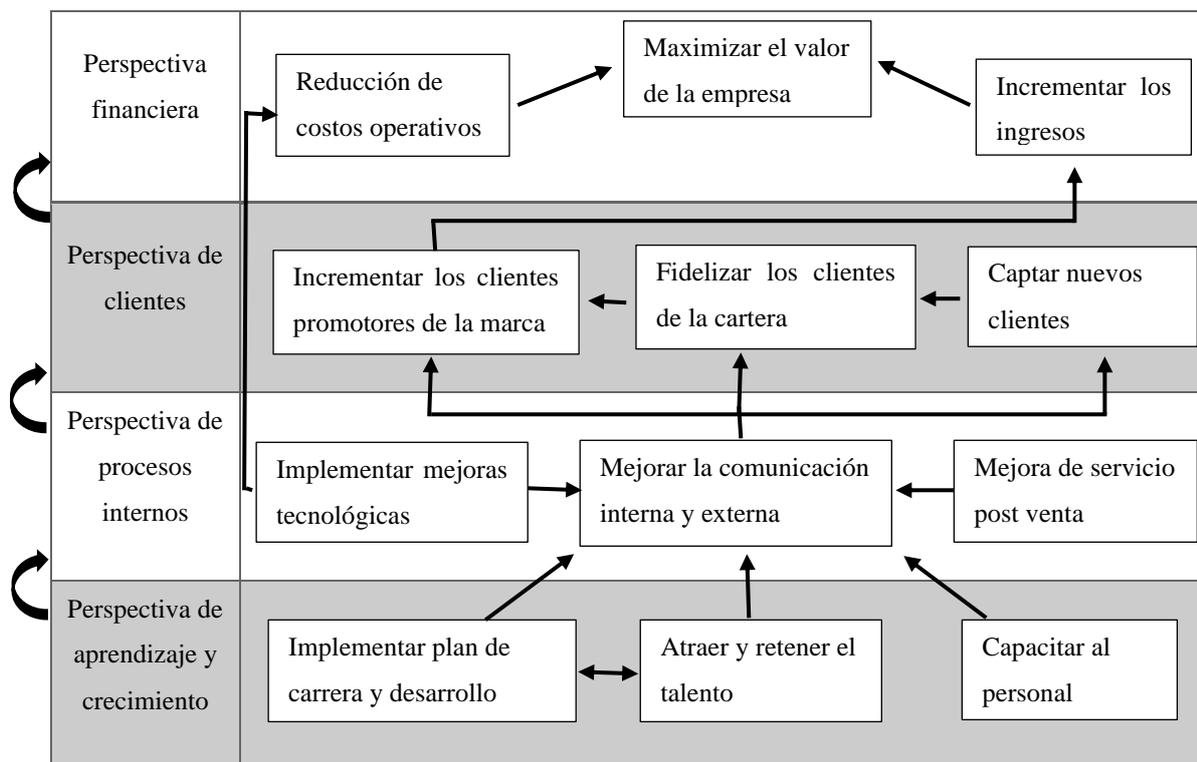
Fuente: Elaboración propia.

### *Propuesta de medición y/o evaluación*

Se planifica la estrategia, estableciendo los objetivos e indicadores para lograr medir los resultados del negocio. Luego, se procede a elaborar el mapa estratégico donde se ordenan los objetivos para cada una de las perspectivas, con su relación de causa-efecto. La finalidad de la elaboración del mismo es que los miembros de la organización puedan contar con la información de manera resumida y visualizar en que punto contribuye su tarea al logro de los objetivos de la organización. Por otro lado, la gerencia y el directorio puede tener de esta manera una visión global de la estrategia.

Figura 4

## Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia en base al análisis de situación y diagnóstico.

Posteriormente se procede a la elaboración del tablero de control, con los objetivos estratégicos según perspectiva, indicadores e información para su seguimiento.

Los objetivos financieros están orientados a conseguir la rentabilidad que los socios y accionistas del hotel esperan. Para esto se plantearon objetivos e indicadores que incrementen la productividad actual y generen crecimientos en los ingresos.

En cuanto a los clientes, se plantearon objetivos estratégicos que permitan conocer las exigencias y necesidades de los mismos. De esta manera se espera aumentar las ventas y en consecuencia los ingresos.

Para medir la calidad y efectividad en los procesos internos del hotel, se plantearon objetivos enfocados en primer lugar a mejorar la comunicación hacia dentro y fuera de la organización. Así como también, sistematizar los procesos implementando mejoras tecnológicas. Por último, un objetivo que se relaciona directamente con los clientes, el servicio de post venta.

Luego, se establecieron los objetivos de aprendizaje y crecimiento, enfocados en la mejora continua por medio de capacitaciones al personal, contratación y retención de

mano de obra calificada, así como el desarrollo de un plan de carrera para los miembros del hotel.

A continuación, se presenta de forma gráfica la propuesta para el año 2021. Los resultados están clasificados en óptimo (color verde), tolerable (color amarillo) y deficiente (color rojo). De acuerdo al valor objetivo y el resultado de la fórmula, el semáforo va a cambiar de color (columna resultado 2021). Se parte desde cero; por ese motivo actualmente se visualizan todos los semáforos en rojo, pero a partir de la carga de datos van a ir cambiando de color de acuerdo al resultado obtenido.

Al finalizar cada periodo, los responsables van a evaluar los resultados para ver en qué posición se encuentra la empresa. Para los casos que el resultado no sea óptimo, se deben revisar y plantear acciones que ayuden a lograr el objetivo establecido.

*Figura 5*

*Perspectiva Financiera*

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Unidad de medida	Valor objetivo	Periodicidad	Resultado 2021
Financiera	Maximizar el valor de la empresa	1. Aumentar el rendimiento promedio de los excedentes	Porcentaje	15	Mensual	●
	Reducción de costos operativos	2. Disminuir el gasto por área en relación al mes anterior	Porcentaje	20	Mensual	●
		3. Aumentar la cartera de proveedores para elegir el más conveniente	Porcentaje	10	Anual	●
	Incrementar los ingresos	4. Aumentar los ingresos por ventas	Porcentaje	25	Mensual	●
	<b>Responsable</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		● Óptimo	● Tolerable	● Deficiente
	1. Gerente de Administración	$\frac{\text{Valor final} - \text{Valor inicial}}{\text{Valor inicial de inversión}} \times 100$		$\geq 15$	$>10 < 15$	$< 10$
	2. Gerente de Administración	$\frac{\text{Gasto mes anterior} - \text{Gasto mes actual}}{\text{Gasto mes anterior}} \times 100$		$\geq 20$	$>14 < 20$	$< 14$
	3. Gerente de Administración	$\frac{\text{Nuevos proveedores}}{\text{Total proveedores}} \times 100$		$> 10$	$> 8 < 10$	$< 10$
4. Gerente comercial	$\frac{\text{Ventas mes actual} - \text{Ventas mes anterior}}{\text{Ventas mes anterior}} \times 100$		$> 25$	$> 15 < 25$	$< 15$	

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para el año 2021.

Figura 6

## Perspectiva del cliente

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Unidad de medida	Valor objetivo	Periodicidad	Resultado 2021
Clientes	Incrementar los clientes promotores de la marca	1. Índice de recomendación del hotel	Porcentaje	90	Mensual	●
	Fidelizar los clientes de la cartera	2. Aumentar el porcentaje de clientes que vuelven al hotel	Porcentaje	30	Anual	●
	Captar nuevos clientes	3. Aumentar la cartera de clientes	Porcentaje	15	Anual	●
	<b>Responsable</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		● Óptimo ● Tolerable ● Deficiente		
	1. Gerente comercial	Encuesta NPS= %Promotores - %Detractores		≥90	>80<90	<80
	2. Gerente comercial	$\frac{\text{Total Cliente 2}^{\text{a}} \text{ visita o más}}{\text{Total clientes check-out}} \times 100$		≥30	>20<30	<20
	3. Gerente marketing y comercial	$\frac{\text{Clientes actuales} - \text{clientes mes anterior}}{\text{Clientes actuales}} \times 100$		≥15	>10<15	<10

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para el año 2021.

Figura 7

## Perspectiva de los procesos internos

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Unidad de medida	Valor objetivo	Periodicidad	Resultado 2021
Procesos internos	Implementar mejoras tecnológicas	1. Integrar las actividades operativas en un mismo software	Porcentaje	50	Anual	●
	Mejorar la comunicación interna y externa	2. Eventos institucionales	Días	2	Anual	●
		3. Índice de satisfacción de los empleados medidos por encuesta de clima laboral	Porcentaje	95	Anual	●
		4. Mejorar la comunicación en canales digitales	Porcentaje	25	Mensual	●
	Mejora de servicio post venta	5. Clientes contactados al terminar la estadia	Porcentaje	95	Mensual	●
	<b>Responsable</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		● Óptimo ● Tolerable ● Deficiente		
	1. Gerente de Administración	$\frac{\text{Cantidad de act. Integradas}}{\text{Total de actividades}} \times 100$		≥50	>40<50	<40
	2. Recursos humanos	Número de eventos		2	1	0
	3. Recursos humanos	$\frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}} \times 100$		≥95	>80<95	<80
	4. Gerente de Marketing	Encuestas con distintas opciones entre ellas canales digitales		≥25	>25<15	<15
5. Gerente comercial	$\frac{\text{Clientes contactados}}{\text{Total check-out}} \times 100$		≥95	>75<95	<75	

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para el año 2021.

Figura 8

## Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Unidad de medida	Valor objetivo	Periodicidad	Resultado 2021
Aprendizaje y crecimiento	Implementar plan de carrera y desarrollo	1. Reuniones de calibración de desempeño laboral con cada empleado	Horas	Entre 2 y 3	Mensual	●
	Atraer y retener el talento	2. Disminuir el índice de rotación del personal	Porcentaje	6	Anual	●
	Capacitar al personal	3. Promedio de horas de capacitación	Horas	8	Mensual	●
	<b>Responsable</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		● <b>Optimo</b>	● <b>Tolerable</b>	● <b>Deficiente</b>
	1. Recursos humanos	$\frac{\text{Hs reales utilizadas} \times \text{Cant de empleados}}{\text{Total de horas disponibles}}$		Entre 2 y 3	Entre 1 y 1,99	Entre 0 y 0,99
	2. Recursos humanos	$\frac{\text{Total de baja de empleados} \times 100}{\text{Total de empleados}}$		<6	>6<10	≥10
	3. Recursos humanos	Suma de horas reales de capacitación		8	5	3

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para el año 2021.

Una vez finalizado el año calendario, se realiza el cierre de ciclo del plan 2021 y posteriormente la apertura del ciclo siguiente. Por otro lado, al ser un proceso a largo plazo, es necesario que al comenzar cada año se reúnan la primera semana para evaluar los resultados del año anterior y revisar todo el plan estratégico del año en curso. Planteando objetivos e indicadores que puedan llevar al hotel a otro nivel de crecimiento. Así como la posibilidad de establecer fechas límites de carga de datos que alimenten el tablero de control y de esta forma lograr una mayor integridad en la información disponible para el análisis y la toma de decisiones.

Para la medición del retorno que generó la inversión, se utiliza la siguiente fórmula.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ganancia} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

## Conclusiones y recomendaciones

A partir del análisis de la situación organizacional interna como externa del hotel Howard Johnson Carlos Paz, se elaboró un diagnóstico para determinar cuáles eran las fortalezas como debilidades de la organización. En base al resultado del diagnóstico se detectó la falta de una herramienta de control de gestión que permitiera la planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo.

En primera instancia y a partir del análisis exhaustivo realizado a todas las áreas que forman parte de la empresa, se detectaron graves problemas de comunicación en todos los niveles de la organización, así como procesos obsoletos por falta de actualización en sus sistemas.

Por otro lado, se realizó un análisis del contexto, ya que las empresas forman parte de un sistema y existen factores externos que si no son evaluados pueden llevar a resultados negativos, que terminan afectando el logro de los objetivos de la empresa.

Una de las ventajas con las que cuenta el hotel, es la gran cantidad de recursos disponibles que posee, permitiendo aprovechar los mismos para llevar adelante el proyecto. Por otro lado, al observar que no contaba con un sistema contable para el registro de las operaciones, se recomendó la utilización de un software, el cual permite efficientizar los procesos internos y aumentar la productividad.

A partir del análisis y diagnóstico realizado, se concluyó que la herramienta de gestión más adecuada para traducir la estrategia en objetivos medibles, es el cuadro de mando integral.

La implementación del cuadro de mando integral produjo un cambio sustancial a nivel organizacional, verificándose un impacto altamente positivo, puesto que desde el primer momento se notaron los cambios en todas aquellas áreas críticas que tenían problemas de gestión. Otra de las ventajas que demostró el uso de la herramienta es la posibilidad de visibilizar en forma global toda la operatoria de la empresa, esto mas que nada facilita la tarea del directorio y de los gerentes de cada área.

Teniendo en cuenta que el sector hotelero es muy competitivo, es necesario que las empresas evolucionen constantemente para mantenerse en el mercado y aumentar su rentabilidad. Por eso es importante no solamente plantearse objetivos estratégicos como organización, sino poder medirlos y realizar acciones correctivas en aquellos puntos donde el objetivo no se está logrando. Por otro lado, es necesario contar con información precisa y real para la toma de decisiones. El cuadro de mando integral, como lo indica la

experiencia de muchas empresas que se han inclinado por su uso, ofrece la posibilidad de mejorar el resultado del negocio y potenciar el desempeño. Organizando los objetivos de acuerdo a las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Por otro lado, el modelo se puede adaptar a la mayoría de las empresas, pero antes de la implementación se debe realizar un análisis y diagnóstico de las mismas, de lo contrario el proyecto puede ser un fracaso. Al trabajar todos los puntos mencionados anteriormente, se pudo demostrar que la implementación del cuadro de mando integral cubrió todas las necesidades de gestión que necesitaba el hotel.

Concluyendo que el hotel debe llevar adelante la propuesta planteada, porque al comparar el modelo que aplicaba, donde no contaba con una herramienta específica de control de gestión y la propuesta planteada, siempre que siga todas las recomendaciones realizadas va a poder crecer, anticiparse a los cambios y ser competitiva en el mercado.

Por otro lado, la propuesta trae aparejada un cambio positivo en la imagen y cultura de la organización, así como un sentido de pertenencia de todos los integrantes de la misma, creando un ambiente colaborativo.

El trabajo que se realizó en la empresa hizo que el directorio y la gerencia tengan participación constante, desde el momento en el cual se planteó la estrategia y objetivos, así como en la evolución de todos los indicadores.

En cuanto a los colaboradores del hotel se trabajó para que el área de RRHH en conjunto con los líderes de cada área, organice reuniones periódicas para revisar el avance de cada uno de los indicadores planteados. También se destacó la importancia de crear un programa de incentivos para aquellos que logren cumplir los objetivos propuestos, con el fin de motivar a los colaboradores involucrados.

Teniendo en cuenta que los mercados están en constante movimiento y más que nada en Argentina donde es muy difícil para las empresas proyectar a futuro, ya que no hay estabilidad tanto política como a nivel económico y financiero, es de suma importancia contar con información precisa para la toma de decisiones. Además, se recalcó la importancia de que el hotel cuente con un asesor externo, que esté involucrado en el proyecto y se actualice constantemente para adelantarse a los hechos y plantear acciones que ayuden a la empresa a lograr cada objetivo que se propuso cumplir. El asesor debe trabajar en conjunto con los líderes para que el plan de gestión tenga éxito y luego estos puedan comunicar a su equipo todas las novedades.

Se recomienda la creación del área de control de gestión, donde una de las tareas sea el armado del presupuesto en conjunto con todas las áreas de la empresa. Para que

todos los meses se realice un control comparativo entre el informe de ejecutado y el presupuesto, con el fin de evitar desvíos que terminen afectando la proyección de la caja, que trae aparejados problemas a nivel financiero. Así como la evaluación de las distintas posibilidades de financiamiento por parte del área de finanzas.

También otra de las recomendaciones en línea con el cuidado del medio ambiente, así como la reducción de costos, es la creación de una plataforma donde se pueda alojar el archivo de forma digital. Tanto para el archivo de facturas, así como toda aquella documentación que hoy se está archivando en papel.

Por otro lado, el área comercial como de marketing deben actualizar el plan comercial, para adaptarse al momento de crisis que vive el país y atraer a distintos públicos, tanto a nivel nacional como internacional.

Por último, se recomienda aplicar el modelo de cuadro de mando integral a las demás unidades de negocio del hotel, como ser el restaurante, spa, centro de eventos y convenciones. Así como recomendar su implementación en todos los hoteles de la cadena, que no cuenten con un modelo de gestión que le permita traducir la estrategia, en objetivos e indicadores medibles.

## Bibliografía

- Ambito.com. (23 de Diciembre de 2019). *Ambito.com*. Obtenido de Ambito.com:  
<https://cutt.ly/gyII6FF>
- Argentina.gob.ar. (24 de mayo de 2019). *argentina.gob.ar*. Obtenido de argentina.gob.ar:  
<https://cutt.ly/ByIxb8j>
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: ESIC.
- Boletín Oficial. (16 de Diciembre de 1980). *Cordoba Turismo*. Obtenido de Cordoba Turismo: <https://cutt.ly/5yIxmzq>
- Bolsa de Comercio de Buenos Aires. (s.f.). *bcba.sba.com.ar*. Obtenido de bcba.sba.com.ar: <https://cutt.ly/5yIxmQ7>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (6 de Mayo de 2019). *Tecnopymes*. Obtenido de Tecnopymes: <https://cutt.ly/MyIxQIE>
- CPCE Córdoba. (26 de Diciembre de 2019). *Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba*. Obtenido de cpcecba: <https://cutt.ly/5y411eb>
- Da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., y Pastor Tejedor, J. (2014). El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18-32.
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución*. México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor.
- García López. (7 de Enero de 2018). *Aprende de turismo.org*. Obtenido de Aprende de turismo.org: <https://www.aprendedeturismo.org/los-millennials-turistas/>
- Gasalla, J. (26 de Enero de 2020). *Ifobae*. Obtenido de Ifobae: <https://cutt.ly/CyIxWYx>
- Iglesia, M. (04 de Enero de 2017). *El cronista*. Obtenido de El Cronista: <https://cutt.ly/dyIxEuC>
- Kaplan y Norton. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Planeta.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Martinez Pedros, D., y Gutierrez, A. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral ebook*. Madrid: Ediciones Diaz Santos.
- Parada Torralba, P. (2017). *Análisis Pestel*. Madrid: Independently published .

Rodríguez De Díaz, y Díaz Mata. (2017). Modelo de Gestión Financiera basado en el Balanced Scorecard. *Cuhelav*, 53-79.

Rodríguez Lecumberri, M. (30 de Noviembre de 2018). *Repositorio udesa*. Obtenido de Repositorio udesa: <https://cutt.ly/nyIxTiV>

Salas, O. A., Banchieri, L. C., y Planas, F. C. (31 de Diciembre de 2015). *La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario*. Obtenido de Revista Facultad de Ciencias Económicas: <https://cutt.ly/pyOYJuw>

Spaltro, S. (10 de Diciembre de 2019). *El Cronista*. Obtenido de El Cronista: <https://cutt.ly/vyIxYSF>