

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Contador Público

Plan de Gestión de información interna y externa

El Cuadro de Mando Integral como herramienta aplicada en el
Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz).

Autor: Giuliana Gordillo

DNI: 37.804.634

Legajo: VCPB29193

Director de TFG: Favio D'Ercole

Catamarca, Argentina

Julio 2020

Resumen

El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz es una organización de tipo familiar que pertenece a una cadena internacional de hotelería, la cual desarrolla su actividad en base a un sistema de franquicias. La problemática concreta que enfrenta el hotel es la necesidad de aumentar su rentabilidad de modo de poder responder favorablemente a las expectativas de los franquiciados.

Para ello, su necesidad se centra en una herramienta de gestión estratégica que le permita alinear los objetivos y resolver las deficiencias internas que posee el hotel, como la ausencia de capacitación del personal y la dificultad para atraer al segmento corporativo e incrementar la cantidad de eventos empresariales, a través de una mayor cantidad de acuerdos con consultoras.

También se espera poder aumentar los índices de ocupación del hotel, incrementando la retención y fidelidad de clientes y aumentando la visibilidad de los servicios que este ofrece a partir del diseño y la aplicación de un Cuadro de Mando Integral que ayude a optimizar la toma de decisiones en pos de un mejoramiento en sus deficiencias internas.

Se considera que esta herramienta es la más adecuada para enfrentar la problemática del hotel, dado que se trata de un sistema de gestión estratégico que permite la obtención de retroalimentación y colabora de forma eficaz con la planificación, gestión y control organizacional.

Palabras clave: Planificación Estratégica; Cuadro de Mando Integral; Organización y gestión; Empresa privada; Toma de decisiones.

Abstract

The Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz is a family-type organization that belongs to an international hotel chain, which operates based on a franchise system. The specific problem facing the hotel is the need to increase its profitability so that it can respond favorably to the expectations of franchisees.

For this, his need is focused on a strategic management tool that allows him to align the objectives and resolve the internal deficiencies that the hotel has, such as the lack of training of staff and the difficulty of attracting the corporate segment and increasing the number of events business, through a greater number of agreements with consultants.

It is also expected to be able to increase hotel occupancy rates, increasing customer retention and loyalty and increasing the visibility of the services it offers from the design and application of a Balanced Scorecard that helps optimize decision-making. in search of an improvement in its internal deficiencies.

This tool is considered to be the most suitable for dealing with hotel problems, given that it is a strategic management system that allows obtaining feedback and collaborates effectively with organizational planning, management and control.

Keywords: Strategic planning; Balanced Scorecard; Organization and management; Private company; Decision making.

Índice

Introducción	5
Análisis de la situación.....	8
Descripción de la situación	8
Estructura organizacional.....	8
Análisis del contexto	9
Análisis organizacional: FODA	13
Análisis específico según el profesional de la carrera.....	14
Objetivos	15
Marco Teórico	16
Cuadro de Mando Integral.....	16
Proceso de implementación.....	16
Perspectivas del cuadro de mando integral	17
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de implementación	21
Posicionamiento estratégico.....	21
Objetivos	21
Alcance y limitaciones	22
Recursos	22
Etapas de implementación.....	23
Diagrama de Gantt	24
Mapa estratégico	24
Cuadro de Mando Integral.....	25
Presupuesto.....	26
Evaluación.....	27
Conclusión.....	30
Recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	32

Introducción

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz es una organización de tipo familiar cuya actividad en el sector hotelero se encuentra radicada en la localidad de Villa Carlos Paz, Córdoba. El alojamiento pertenece a una cadena internacional de hotelería, siendo la franquicia más grande establecida en Argentina.

La cadena Howard Johnson Internacional inicia su despliegue en Argentina en el año 1997, fecha en que instala su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires. En Villa Carlos Paz, el hotel se inauguró en el año 2011, con 127 modernas habitaciones de elegante decoración, un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa & health center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones, en donde se brinda un excelente servicio (Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018).

La Administración del hotel en la localidad serrana es desarrollada por la Familia Elliot. El directorio está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones, quienes dirigen la empresa y tienen como objetivo principal plantear las pautas fundamentales de crecimiento. Los clientes del hotel son: turismo individual, corporativo y turismo estudiantil y jubilado.

La problemática concreta que enfrenta el hotel es la necesidad de aumentar su rentabilidad de modo de poder responder favorablemente a las expectativas de los franquiciados. De acuerdo a la crisis política, social y económica que afecta al país, de la cual, la organización no se encuentra exenta; se necesita poseer un Sistema de Gestión Estratégica que acceda a medir y gestionar las estrategias para la mejora en la toma de decisiones, con la finalidad de revisar las gestiones internas del hotel para disminuir las deficiencias en los servicios prestados.

Un antecedente que cabe destacar es el Trabajo Final de Grado de Andrea, Ivana (2015) *Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba*, que destaca los beneficios en la gestión estratégica de una Entidad Financiera al complementar el modelo de Cuadro de Mando

Integral y el Sistema de Control Interno de una empresa financiera de Córdoba.

Otra fuente de inspiración fue el trabajo de investigación de Cáceres Mendoza (2012) bajo el nombre de *Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam-plassobre* la importancia de la aplicación del cuadro de mando integral en una empresa; llegando a la conclusión que con la realización y aplicación de este una empresa PYME puede lograr el cambio cultural a través del Cuadro de Mando Integral en forma de mejoras a corto y largo plazo.

Un antecedente que permite evaluar la efectividad de dicha herramienta, es el trabajo presentado por Suárez Blanco (2018), designado *Cuadro de Mando Integral aplicado a PYMES de la industria hotelera*, el cual hace referencia de la importancia de esta herramienta a través de la implementación de los indicadores determinados con la finalidad de observar los desvíos y efectuar las correcciones correspondientes para lograr los objetivos organizaciones.

Por su parte, Tanus, Pablo Gabriel (2016), en su trabajo de Graduación denominado *Desarrollo de un cuadro de mando integral para una empresa de salud*, puso de manifiesto mediante el desarrollo práctico en la Clínica Universitaria Reina Fabiola, la importancia de gestionar las organizaciones de salud mediante un Plan Estratégico, demostrando su utilidad e importancia.

La relevancia del presente trabajo recae en la utilidad de la implementación del Cuadro de Mando Integral en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, debido a la factibilidad de la herramienta para ser implementada con la finalidad de abarcar las necesidades de la empresa, logrando de esta manera el cumplimiento de los objetivos en un contexto cambiante en el cual la organización debe adaptarse para no quedar obsoleta.

Objetivos

El objetivo general consiste en proponer y diseñar la aplicación de Un Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson Carlos Paz, con el fin de optimizar las

tomas de decisiones en pos de un mejoramiento en sus deficiencias internas.

Los objetivos específicos diseñados para alcanzarlo, son:

- ✓ Impulsar ingresos mediante diferentes estrategias.
- ✓ Definir las estrategias adecuadas con el fin de mejorar la toma de decisiones en la organización en el horizonte de tiempo 2020-2021.
- ✓ Establecer los indicadores basado en el Cuadro de Mando Integral de acuerdo a las cuatro perspectivas de finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

La misión de la empresa consiste en el ofrecimiento de un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de los huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que rodea a la organización.

El hotel apunta principalmente a tres públicos objetivos y grupos de interés, los cuales han sido identificados como Turismo individual, Turismo corporativo y Turismo estudiantil, de jubilados y agencias. No obstante, de acuerdo a lo observado en la organización, existe un segmento de mercado que la empresa no está atendiendo, y para los cuales, en el horizonte de tiempo de corto y mediano plazo, quiere lograr un posicionamiento de la marca y un reposicionamiento de su producto.

El presente Reporte de Caso pretende efectuar un análisis exhaustivo de la gestión de la información del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, logrando de esta manera implementar las herramientas viables para el desenvolvimiento exitoso del hotel una vez corregidas las deficiencias encontradas.

Estructura organizacional

En cuanto a su estructura organizacional, el hotel depende de un Directorio que que está conformado por los miembros de la familia que poseen la mayor cantidad de acciones y los inversionistas. Por debajo de este, se encuentra la Gerencia General, cuya misión consiste en supervisar la operatoria del hotel, gestionando y auditando todas las áreas, por lo que los restantes gerentes, jefes, responsables y coordinadores se encuentran bajo su dirección centralizada.

A su vez, el Gerente de Front Desk tiene a su cargo al personal de recepción y portería, es decir, Recepcionistas y Bell Boys. El Responsable del Área Comercial se encarga de coordinar las tareas del Responsable de Reservas y del Responsable de ventas y eventos, sobre quien recae la responsabilidad de atender de manera adecuada al segmento corporativo.

Los Jefes de Mantenimiento y Seguridad se encargan de mantener un funcionamiento seguro en las instalaciones del hotel y en el cuidado de los visitantes y sus pertenencias. También se cuenta con un Coordinador de Recreación encargado de planificar, ejecutar y controlar las actividades recreativas y deportivas que desarrollan para fomentar la diversión y entretenimiento de los huéspedes y clientes, supervisando el personal a su cargo. Por su parte, el Jefe de Housekeeping organiza diariamente la jornada de las mucamas y el personal de las áreas públicas.

El Gerente de Administración trabaja junto al Gerente de Recursos Humanos en actividades administrativas de las transacciones contables del hotel y de la nómina de empleados. Además, el Área de Recursos Humanos es la responsable de la formación, capacitación, motivación, selección de personal y demás procesos asociados a la gestión del capital humano. Por último, el Responsable de Relaciones Públicas y Marketing es quien debe profundizar en mantener una imagen interna y externa positiva del hotel y definir planes de promoción y publicidad acordes a los objetivos propuestos.

Análisis del contexto

Aplicando el Modelo PESTEL, los factores externos que tienen influencia sobre el hotel, son:

Factores Políticos:

Con respecto a los factores políticos, hay que considerar el impacto de la estructura de Gobierno y de las decisiones formuladas por el Estado en Argentina:

- ✓ El contexto no ayuda y algunos expertos advierten que, si el Gobierno no toma medidas urgentes, una gran cantidad de establecimientos cerrarán sus puertas, lo que representaría la pérdida de unos 15.000 puestos de trabajo (Murciego, 2020)
- ✓ Pago excesivo de tributos y cargas fiscales.
- ✓ La ayuda del gobierno para pagar los sueldos en empresas privadas y asegurar ingresos a los sectores de menos recursos podría extenderse al menos por otros dos meses. Así lo revelan los cálculos preliminares elaborados por el Ministerio de Economía (Colombres, 2020).

Factores Económicos:

La economía es un factor determinante en una sociedad. Determinados indicadores influyen en su desenvolvimiento como por ejemplo un aumento generalizado y sostenido en el nivel general de precios conocido como inflación, generando de esta manera una pérdida del poder adquisitivo de la moneda, generando menor circulación de dinero en la económica, que trae como aparejado un impacto negativo en el consumo.

Otro factor que puede influenciar es la pandemia Covid 19, generando un fuerte impacto no solo a nivel sanitario sino además a nivel económico mundial:

- ✓ La irrupción del coronavirus Covid-19 logró lo impensado: aislar a un mundo globalizado. Este un dato demoledor para la industria hotelera que atraviesa un momento crítico. De hecho, los establecimientos con menos espaldas financieras ya analizan presentarse en concurso preventivo (Leandro Murciego, 2020)
- ✓ “Uno puede estar saneado financieramente sin deudas, pero al tener facturación cero no tenemos ningún tipo de recurso. No es como otro tipo de actividad donde uno puede tranquilamente tener stock y venderlo. Acá no tenemos stock, todas nuestras inversiones están inmovilizadas, esa es una particularidad de este tipo de actividad y se nos hace muy difícil poder subsistir si no tenemos financiamiento inmediato para poder hacer frente a todas las obligaciones de tener los negocios cerrados” (Lucenti, 2020)
- ✓ Además de las medidas económicas generales, desde el Ministerio de Turismo y Deportes señalaron que se está trabajando en fondos de apoyo económico exclusivos para el sector, entre ellos uno destinado a micro, pequeñas y medianas empresas

(agencias de viaje, empresas de hospedaje y gastronomía asociada al turismo) para hacer frente al pago de los salarios.

Factores Sociales:

La industria del turismo es un sector en continuo cambio y evolución, por lo cual es fundamental conocer las preferencias de los clientes, gustos, redes sociales, hábitos de consumo.

Factores Tecnológicos:

- ✓ Diferenciación
- ✓ Wifi gratis
- ✓ Redes Sociales
- ✓ Espacios tecnológicos para eventos
- ✓ Sistema de control mecanizado de habitaciones.
- ✓ Sistemas de gestión para sus operaciones como Flexxus.

Factores Ecológicos:

- ✓ Política de cuidando el agua, ahorrando energía y reciclando residuos.
- ✓ Miembro participe de Hoteles más Verdes es un programa realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT).

Factores Legales:

Para el funcionamiento de la organización, se debe con toda la normativa y legislación vigente a nivel Nacional, provincial y Municipal. Las empresas de este rubro situadas en la provincia de Córdoba deben cumplir con, ley de alojamiento turístico N°6.483. A nivel nacional, rige la ley de Turismo N° 25.997 y la Ley 20.744 de Contrato de Trabajo que regula los derechos y obligaciones de la relación laboral de los empleados con la organización. También es posible mencionar los Convenios Colectivos de Trabajo, Ley N.º 4701.

Análisis de la Industria: Cinco Fuerzas de Porter

Un modo de poder llegar a conocer con un mayor grado de exactitud el contexto en el cual se desenvuelve la organización, es a través de conocer los aspectos que presenta la empresa en su micro entorno, mediante la utilización de la herramienta “5 fuerzas de Porter”, que permite determinar la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos secundarios y la rivalidad entre los diferentes competidores.

✓ *Rivalidad entre competidores:*

La rivalidad entre competidores del rubro hotelero dentro de la ciudad de Villa Carlos Paz es alta; debido a que la cantidad de hoteles de la misma calidad e infraestructura del Hotel Howard Johnson son 4; lo que desemboca que la competencia sea agresiva. Para agregar a esto, hay que considerar que los competidores no son solamente los que están situados dentro de la localidad; sino también hay que tener en cuenta los hoteles en zonas aledañas a las Sierras de Córdoba.

✓ *Amenaza de entrada de nuevos competidores:*

Es baja debido a la situación de inestabilidad económica y política que atraviesa el país en la actualidad. A su vez, hay que considerar que los costos necesarios para la apertura de un hotel de tal envergadura son altos.

✓ *Productos sustitutos:*

Hay que considerar la situación económica del país y la crisis ocasionada a nivel mundial a raíz de la pandemia, donde no solo el hotel se ve afectado sino además la industria hotelera está atravesando una crisis. Con relación a eso, cabe mencionar, que en muchas ocasiones los individuos optan por satisfacer sus necesidades mediante el reemplazo de otro bien o servicio que logre satisfacer su necesidad o deseo.

Con respecto a esta problemática, la industria hotelera se ve afectada al elevado número de oferta en cuanto a alojamientos en el país, y específicamente en el caso concreto, es alto el ofrecimiento de diferentes alojamientos en la ciudad de Villa Carlos Paz y las zonas aledañas. Por lo cual, los consumidores tienen diferentes alternativas en

cuanto a costo, calidad, servicios, atención al cliente; siendo estos factores preponderantes a la hora de elegir un alojamiento. Uno de los factores con más influencia en estos tiempos es el precio del servicio. Por lo tanto, si el servicio que ofrece el hotel es relativamente caro para el bolsillo del consumidor, el cliente va a elegir un producto sustituto para satisfacer su necesidad.

✓ *Poder de negociación de los proveedores:*

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación ya que existen varios que brindan los mismos servicios. El hotel posee control periódico de inventarios, que permite evaluar los costos de mantenimiento de stock, así como, del flujo de materiales o insumos. Posee buena relación con los proveedores.

✓ *Poder de negociación de los consumidores:*

Es imprescindible debido a que el cliente tiene el conocimiento del servicio que desea a la hora de alojarse; por lo cual es importante la influencia de la organización en la captación del cliente, la atención y que el cliente quede conforme con la prestación de dicho servicio; teniendo en consideración la cercanía de competencia agresiva para el segmento de mercado.

Análisis organizacional: FODA

Es una herramienta que permite conocer los aspectos positivos y negativos de la organización que afectan tanto interna como externamente.

Fortalezas:

- ✓ Servicios diferenciados como spa, restaurante.
- ✓ Excelente infraestructura.
- ✓ Salón de eventos que puede utilizarse para eventos sociales.
- ✓ Motivación de sus empleados.
- ✓ El respeto mutuo.
- ✓ Trabajo en equipo.

- ✓ Ubicación estratégica.
- ✓ Presencia alta en el uso de las Redes sociales.
- ✓ Buen ambiente laboral.
- ✓ Descuentos a los empleados.
- ✓ Capacitaciones gratuitas logrando así una mejora continua.
- ✓ Cuponera de descuento.
- ✓ Comunicación fluida.
- ✓ Condo hotel

Debilidades:

- ✓ Falta de una herramienta de gestión estratégica
- ✓ Ausencia de visión
- ✓ Falta de capacitación del área de Recursos Humanos.
- ✓ Ausencia de planeación estratégica a largo plazo.

Oportunidades:

- ✓ Posibilidad de optar por nuevas y últimas tecnologías gracias al respaldo financiero.
- ✓ Empresa seductora para los profesionales del rubro.

Amenazas:

- ✓ Crisis Sanitaria a nivel mundial.
- ✓ Apertura de nuevos competidores en la localidad.
- ✓ Pérdida en el poder adquisitivo.

Análisis específico según el profesional de la carrera

En el Cuadro 1 pueden identificarse los objetivos estratégicos de acuerdo a las cuatro dimensiones del CMI, las áreas críticas y los factores claves que se desprenden del análisis realizado.

Cuadro 1. Objetivos Estratégicos

Perspectiva financiera	Perspectiva del cliente	Perspectiva de procesos internos	Persp. de formación y crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar el índice de rentabilidad - Atraer al segmento corporativo - Incrementar la cantidad de eventos empresariales 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la cantidad de acuerdos con consultoras - Incrementar la retención y fidelidad de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la eficiencia en el proceso de comercialización - Incrementar las campañas publicitarias del segmento corporativo - Aumentar la visibilidad de los servicios que ofrece el hotel 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar el departamento de marketing - Capacitar al personal en función a las necesidades del segmento
Áreas Críticas	Áreas Críticas	Áreas Críticas	Áreas Críticas
<ul style="list-style-type: none"> - Directorio - Gerencia General - Área comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Área comercial - Front Desk - Housekeeping - Recreación 	<ul style="list-style-type: none"> - Área comercial - Relaciones Públicas y Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia General - Relaciones Públicas y Marketing - Recursos Humanos
Factores Clave	Factores Clave	Factores Clave	Factores Clave
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de rentabilidad del activo - Ingresos por ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Retención - Fidelización 	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen de la empresa - Atracción de nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos productos y servicios - Formación y desarrollo de capacidades - Motivación

Fuente: Elaboración propia basada en Kaplan y Norton y Kaplan (2002)

Marco Teórico

El presente marco teórico examina y profundiza el concepto de la herramienta Cuadro de Mando Integral, la cual se considera una de las herramientas más efectivas para la mejora de la gestión organizacional del Hotel Howard Johnson en tiempos de crisis económica.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a determinadas medidas de desempeño. Además, permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo (López Bonilla, 2001).

El CMI es un modelo que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan y Norton, 2002). Esta herramienta transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores, los cuales se representan organizados en cuatro perspectivas distintas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento.

Proceso de implementación

El proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral comienza con un análisis del mercado y de la estrategia por parte de los directivos de la organización con la finalidad de construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes elementos de la organización y permita transformar la visión y estrategia de una organización en objetivos e indicadores tangibles, organizados en cuatro perspectivas

con los objetivos necesarios para el avance de la organización hacia sus metas principales (Munuera y Rodríguez, 2015).

Las perspectivas consideradas por Kaplan y Norton (2002) fueron las cuatro mencionadas previamente, y en la opinión de Sinisammal, Harkonen, Mottonen y Belt (2012), las mismas favorecen una visión de la organización que considera todos los factores que tienen alto impacto en el éxito de la empresa.

En este sentido, el CMI puede ser utilizado como un sistema de gestión estratégico, pues facilita la puesta en práctica de la estrategia y la obtención de retroalimentación y colabora de forma eficaz con la planificación, gestión y control organizacional (Gangas, Ramos, Leal y Pérez, 2015), para lo cual se debe contar con el compromiso participativo de todos los colaboradores de la organización (Montoya, Botero y Molina, 2015).

Perspectivas del cuadro de mando integral

✓ Perspectivas Financieras

Esta perspectiva resume las consecuencias económicas del conjunto de los objetivos perseguidos y las estrategias aplicadas para su consecución, de forma que los indicadores financieros expresarán si la estrategia de la empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo (Kaplan y Norton, 2002).

✓ Perspectivas del cliente

Con esta perspectiva con enfoque al cliente se identifica el mercado y los segmentos de clientes y la satisfacción de sus necesidades. Entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado.

✓ Perspectivas del proceso interno

La perspectiva del proceso interno en el Cuadro de Mando Integral identifica procesos nuevos, en los que la compañía deberá actuar eficientemente para satisfacer los

objetivos financieros y del cliente. La importancia de esta perspectiva dentro del cuadro de mando integral, radica en que, a partir de un análisis de la cadena de valor, es posible visualizar cuáles son las capacidades, recursos y procesos que es necesario mejorar o cambiar para poder brindarle a los clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades (Banchieri, Amat y Campa-Planas, 2010).

✓ Perspectivas de formación y crecimiento

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Por lo que se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para determinar tanto la motivación como las iniciativas del personal (Kaplan y Norton, 2002).

Como cierre de este marco teórico, se destaca la importancia y utilidad del Cuadro de Mando para enlazar la visión, misión y la estrategia a las medidas de desempeño que desea alcanzar la empresa en estudio. Además, sus cuatro perspectivas permiten diseñar los objetivos necesarios para el avance de la organización hacia sus metas principales, considerando todos los factores que tienen alto impacto en el éxito de la empresa: las consecuencias económicas; la satisfacción del cliente; los recursos y procesos que es necesario mejorar; y las capacidades de los empleados y de los sistemas de información.

Diagnóstico y Discusión

Las organizaciones en general se enfrentan a un contexto altamente fluctuante y variable, lo que exige a las empresas la necesidad de adaptarse para poder permanecer en el mercado. En este caso, la problemática del Hotel Howard Johnson, ubicado en Villa Carlos Paz, se centra en la ausencia de una herramienta de gestión estratégica que le permita alinear los objetivos en pos de aumentar su rentabilidad.

Luego de haber efectuado un análisis del contexto externo e interno del hotel, se puede observar la recesión económica existente a través de la caída del consumo como consecuencia de la crisis económica y social que está atravesando la Argentina. Sin embargo, los problemas principales a tratar en el presente Reporte de Caso son aquellos que hacen hincapié en las deficiencias internas que posee el hotel y la forma en que estas, en caso de no ser resueltas, pueden ocasionar un descenso en la rentabilidad económica y financiera de la empresa.

Con respecto a los aspectos negativos de la organización, se puede detectar una ausencia de capacitación del personal y una falta de planeación estratégica a largo plazo. Por otra parte, se ha observado que el hotel cuenta con diversas oportunidades de negocio y posibilidades de ampliar su cartera de clientes mediante la alianza con programas televisivos. El análisis FODA denota como otra oportunidad la posibilidad de optar por la incorporación de nuevas tecnologías para brindar un servicio de mejor calidad a sus huéspedes.

Lo mencionado anteriormente permite destacar la importancia del diseño e implementación de un proceso de mejora a través de la implementación de un Cuadro de Mando Integral que permita facilitar el proceso de toma de decisiones correctas para alcanzar el éxito del hotel y su permanencia en el largo plazo. Asimismo, se espera que la mencionada herramienta permita atraer al segmento corporativo e incrementar la cantidad de eventos empresariales, a través de una mayor cantidad de acuerdos con consultoras.

También se espera poder aumentar los índices de ocupación del hotel, incrementando la retención y fidelidad de clientes y aumentando la visibilidad de los servicios que este ofrece. Por supuesto que para ello se deberá incrementar la eficiencia en el proceso de comercialización y las campañas publicitarias del segmento corporativo, potenciando el departamento de marketing, lo cual irá de la mano con una capacitación brindada al personal en función a las necesidades del mencionado segmento.

Por ende, se comprueba que la mencionada herramienta es la indicada para abordar la problemática del Hotel Howard Johnson, ya que permite integrar las diferentes perspectivas tras la consecución final de un objetivo común.

Plan de implementación

Posicionamiento estratégico

Los conceptos más importantes en cuanto al posicionamiento estratégico, los cuales van a servir de base para la elaboración del CMI, son los siguientes:

✓ *Misión*

Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea. Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa (Howard Johnson, 2018, p. 9).

✓ *Valores*

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.

- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.

- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.

- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa. (Howard Johnson, 2018, p. 9).

Objetivos

El objetivo general consiste en proponer y diseñar la aplicación de un Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson Carlos Paz, con el fin de optimizar la toma de decisiones en pos de un mejoramiento en sus deficiencias internas durante el período 2020 - 2021.

Los objetivos específicos diseñados para alcanzarlo, son:

- ✓ Impulsar ingresos mediante diferentes estrategias.
- ✓ Definir las estrategias adecuadas con el fin de mejorar la toma de decisiones en la organización en el horizonte de tiempo 2020-2021.
- ✓ Establecer los indicadores basado en el Cuadro de Mando Integral de acuerdo a las cuatro perspectivas finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento

Alcancey limitaciones

Las estrategias que se propone implementar, tienen como límite geográfico la Provincia de Córdoba, Argentina, ya que está previsto su desarrollo hacia el interior del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. El alcance temporal en el que se desarrollará la propuesta supone una duración de seis semanas, pudiendo observarse sus resultados hacia el final del año.

Dado que la estrategia diseñada pretende abarcar a todo el personal de la organización, una posible limitación se observa en la necesidad de rotar al personal para no descuidar la atención de los clientes, realizando la logística necesaria para que todos puedan formar parte de la implementación de la propuesta. Asimismo, en caso de no llegar a normalizarse el contexto actual de pandemia y aislamiento social, la implementación podría posponerse hasta el año siguiente, de modo de resultar más efectiva.

Recursos

- Recursos humanos: personal capacitado para realizar encuestas, y llevar a cabo

el diseño y la implementación del CMI, supervisando y evaluando las acciones realizadas.

- Recursos materiales: informáticos: instalaciones, mobiliario, etc.

- Recursos tecnológicos: computadoras y sistemas software, conexión a internet, sistemas específicos de gestión hotelera.

Etapas de implementación

Una vez aprobado el proyecto de desarrollo del CMI por la dirección de la empresa, la implementación de este se llevará a cabo durante seis semanas en encuentros presenciales de 5 horas cada uno, en las instalaciones propias del hotel y para la totalidad del personal que se encuentra desempeñando tareas en el mismo, siendo su alcance la ciudad de Córdoba y alrededores:

- ✓ 1er. encuentro: Se llevará a cabo la presentación de propuesta general a todo el personal involucrado.
- ✓ 2do. encuentro: Se realizará la primera ronda de entrevistas por áreas funcionales donde se desarrollarán los objetivos con sus indicadores, evaluando su aplicación, métricas y modo de seguimiento, se aclararán dudas, se desarrollarán los planes de trabajo para las próximas semanas y se hará la designación de un responsable de seguimiento interno.
- ✓ 3er. encuentro: Se revisará el plan estratégico para 2021 y se determinarán los objetivos e indicadores definitivos. Se hará el armado de CMI definitivo y se procede a su implementación.
- ✓ 4to. encuentro: Se hará la última ronda de entrevistas por áreas funcionales, recopilación de resultados, análisis de datos, aclaración de dudas, revisión de

inconvenientes y propuesta de ajustes. Se diseña el software que integre a los demás sistemas de la organización.

- ✓ 5to. encuentro: Se realizará la 2da ronda de entrevistas por áreas funcionales, se hará la recopilación de información de indicadores, aclaración de dudas y revisión de inconvenientes. Se contrata servicio de tercero especialista en recursos humanos, para realizar diagnóstico de competencias del personal y desarrollar programa de empowerment y coordinar capacitaciones con el área interna responsable.
- ✓ 6to. encuentro: Se elabora un cronograma mediante el cual continuar con los encuentros de seguimiento posteriores a la implementación.

Diagrama de Gantt

Se adjunta el cronograma de actividades que detalla los tiempos de desarrollo de cada una y los responsables de las mismas.

Cuadro 2. Diagrama de Gantt

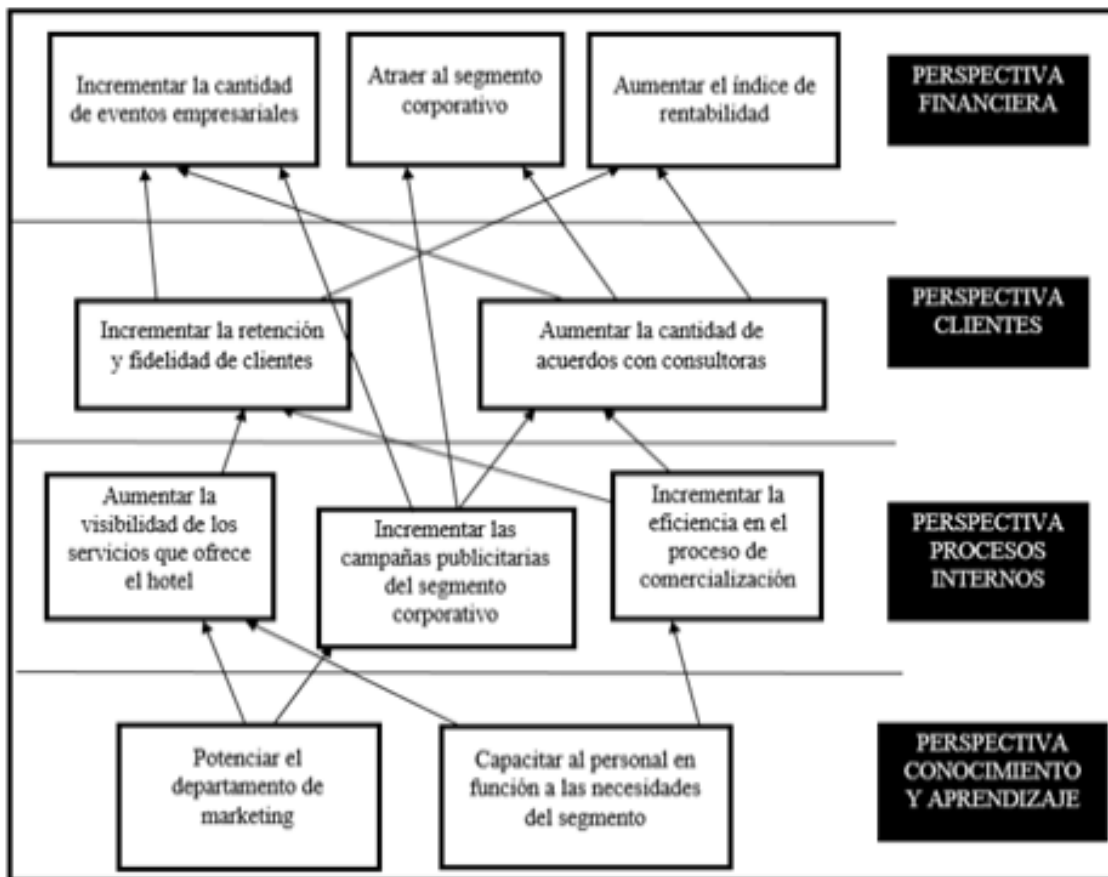
Cronograma de actividades	Responsable	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Reunión con todo el personal para comunicar la importancia de implementar el CMI	Gerencia Gral.						
Asignación del personal para las funciones necesarias para mantener el CMI	Gerencias Medias						
Comunicar la estrategia a través de los indicadores seleccionados	Gerencias Medias						
Diseño del software adecuado e integración a los demás sistemas de la organización	Analista de sistemas de la empresa						
Definir las fuentes de captura para llenar los formatos establecidos a lo largo del proceso	Gerencias Medias						
Capacitación del personal operativo	Consultora Externa						
Elaborar un cronograma para reuniones de seguimiento	Gerencia Gral. Y Gerencias Medias						

Fuente: Elaboración Propia

Mapa estratégico

El mapa estratégico permite organizar los objetivos estratégicos de manera de que se vean representadas la misión y los valores de la organización bajo las perspectivas del CMI, mostrando la interacción entre las perspectivas planteadas y sus objetivos:

Figura 1. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro de Mando Integral

Cada objetivo planteado en las diferentes perspectivas se vuelca a la matriz del CMI, el cual muestra además objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas que monitorean la forma en que se traslada la estrategia a la acción, alineando las actuaciones de cada unidad a los objetivos de la organización.

Cuadro 3. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	U. de medida	Objetivo	Frec. de medición	Opt.	Tol.	Def.	Resultado	Responsable
Financiera	Aumentar el índice de rentabilidad	Índice de rentabilidad	Porcentaje	6%	Anual	6%	4%	2%		Gerente general
Financiera	Atraer al segmento corporativo	Índice de eventos empresariales	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	20%		Gerente general
Financiera	Incrementar la cantidad de eventos empresariales	Índice de eventos empresariales	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	20%		Gerente general
Clientes	Aumentar la cantidad de acuerdos con consultoras	Índice de contratos corporativos	Porcentaje	30%	Anual	30%	20%	10%		Responsable comercial
Clientes	Incrementar la retención y fidelidad de clientes	Índice de retención de clientes	Porcentaje	100%	Anual	100%	90%	80%		Responsable comercial
Procesos	Incrementar la eficiencia en el proceso de comercialización	Índice de eficiencia de procesos	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	20%		Responsable comercial
Procesos	Incrementar las campañas publicitarias del segmento corporativo	Índice de campañas publicitarias por segmento	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	20%		Responsable de Relac. Públicas y Marketing
Procesos	Aumentar la visibilidad de los servicios que ofrece el hotel	Índice de visitas y consultas	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	20%		Responsable de Relac. Públicas y Marketing
Aprendizaje	Potenciar el departamento de marketing	Índice de campañas realizadas	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	20%		Gerente general
Aprendizaje	Capacitar al personal en función a las necesidades del segmento	Horas de capacitación	Horas	40	Por proyecto	40	30	20		Gerente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto

El presupuesto total del proyecto se encuentra subdividido en tres ítems:

- Diseño del Proyecto, que incluye relevamiento de datos, análisis, diagnóstico y propuesta del CMI: \$78.400 estimado según Glassdoor (2020).
- Asesoría de 30hs durante la implementación: \$9.200 calculando valor hora \$308 según lo informado por Glassdoor (2020).

- Honorarios por capacitación y evaluación \$30.800, calculado según Glassdoor (2020).

- Presupuesto total: \$118.400

Según previsiones realizadas, se espera que el beneficio obtenido por implementar el CMI, observable en el resultado neto del ejercicio 2021, sea aproximadamente de \$546.313, es decir, el 5% de la rentabilidad informada por la empresa en el último ejercicio. Por lo cual, considerando el costo de implementación del CMI en \$118.400, daría un retorno a la inversión del 360%

$$ROI = \frac{\text{ResultadoNeto}}{\text{CostoimplementaciónCMI}} * 100 = \frac{\$427.913}{\$118.400} * 100 = 3,6 * 100 = 360\%$$

Evaluación

Si bien gran parte de la conveniencia del proyecto radica en los cambios internos que pueden producirse en la organización, y a partir de allí, en el aumento de su rentabilidad, se espera a su vez que puedan producirse cambios en el clima laboral y en la satisfacción de los clientes, los cuales resultan evaluables mediante las encuestas que se adjuntan:

✓ *Encuesta N°1: Modelo de evaluación del clima interno del hotel*

- ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?

Siempre – Casi siempre – Algunas veces – Casi nunca – Nunca

- Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

Siempre – Casi siempre – Algunas veces – Casi nunca – Nunca

- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

Muy bueno – Bueno – Regular – Malo – Muy malo

- ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

Siempre – Casi siempre – Algunas veces – Casi nunca – Nunca

- ¿En su oficina se fomentan la comunicación y el trabajo en equipo?

Siempre – Casi siempre – Algunas veces – Casi nunca – Nunca

- ¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

Siempre – Casi siempre – Algunas veces – Casi nunca – Nunca

- ¿La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo?

Siempre – Casi siempre – Algunas veces – Casi nunca – Nunca

- ¿La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?

Siempre – Casi siempre – Algunas veces – Casi nunca – Nunca

- ¿Su superior le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles según la evaluación de desempeño?

Siempre – Casi siempre – Algunas veces – Casi nunca – Nunca

- ¿Los jefes reconocen y valoran su trabajo?

Siempre – Casi siempre – Algunas veces – Casi nunca – Nunca

- ✓ *Encuesta N°2: Modelo de evaluación de satisfacción del cliente*

1. Nombre y apellidos	2. Núm. de habitación				
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>				
* 3. Una cálida bienvenida					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Mi proceso de reserva y mi registro fueron correctos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El proceso de entrada fue eficiente y puntual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El personal de recepción fue cortés y con un nivel alto de conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 4. Habitaciones				Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
Mi habitación era cómoda y estaba limpia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi habitación se encontraba correctamente amueblada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cama era confortable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 5. El personal				Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
El personal era rápido, amable y de confianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados conocen bien la zona y respondieron mis preguntas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad estaba disponible en caso de ser necesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 6. Alimentación y bebidas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El personal de restauración fue cortés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La calidad de la comida era buena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio fue eficiente y puntual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio de habitaciones fue eficiente y entregó el pedido correctamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 7. Instalaciones		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Las instalaciones del hotel (piscina, spa, gimnasio) estaban limpias y correctamente equipadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 8. Salida		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El proceso de salida fue eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibí una factura completa y correcta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 9. En general, ¿cómo calificaría su estancia en nuestro hotel?						
Excelente	Buena	Regular	Mala			
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			

Conclusión

La problemática planteada en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz es el descenso de la tasa interna de rentabilidad, causada por la ausencia de una herramienta de gestión estratégica. Si bien esta situación se debe en parte a cuestiones políticas y económicas externas a la organización pero que impactan en ella negativamente, el descenso de la ocupación genera un malestar que se evidencia tanto en los colaboradores como en los franquiciantes.

Es por ello que se sugirió a modo de solución la implementación de un Cuadro de Mando Integral, el cual tome en consideración la dimensión económica del problema, pero también la perspectiva social que afecta a los empleados de la organización, capacitando al personal en lo que respecta a la implementación de la propuesta.

El impacto del proyecto podrá medirse en base a encuestas de satisfacción que permitan conocer la satisfacción de los clientes y encuestas de clima laboral para detectar la conformidad de los empleados. Además, se podrá observar un incremento en la cartera de clientes a partir de una mayor inversión en publicidad y promociones.

Se espera que la contribución de este reporte de caso permita que el hotel logre monitorear su estrategia, aumentar sus procedimientos de control y generar una mayor eficiencia en la administración de sus recursos. Asimismo, la correcta aplicación de esta herramienta favorece el cumplimiento de los objetivos de la organización, aportando eficiencia en las operaciones y perfeccionando el proceso para la toma de decisiones, lo que demuestra su relevancia y beneficios para el crecimiento y expansión de la empresa.

Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda a los directivos de la empresa enfocarse más en mejorar la experiencia de compra de los clientes con el apoyo de sistemas de inteligencia artificial, *chatbots* y minería de datos usando herramientas como Api.ai, Wit.ai o Smooch,

por ejemplo, ya que no sólo es importante conseguir clientes nuevos, sino que mantener a los ya existentes resulta ser clave para cualquier negocio.

Por otra parte, se considera de importancia apuntar a la profesionalización de la forma de trabajo de la empresa, ya que se han observado dificultades en lo que respecta a ciertas tareas del departamento de Recursos Humanos. En este sentido, una cuestión a considerar es la posibilidad de realizar mediciones periódicas del Índice de Rotación del personal, del tiempo promedio de vacantes no cubiertas y del absentismo laboral, ya que las mismas pueden usarse como herramientas de evaluación que aporten datos útiles al respecto de la satisfacción de los empleados.

Por último, se recomienda incorporar un programa de Benchmarking que permita comparar las mejores prácticas en cuanto a productos, servicios y procesos de los referentes del mercado con los propios, y aplicarlos como un sistema de mejora continua.

Bibliografía

- Andrea, I. (2015). *Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba*. Tesis de Grado. Universidad Nacional de Córdoba Facultad de Ciencias Económicas.
- Banchieri, L.C., Amat, O. y Campa-Planas, F. (2010). *La utilización del Cuadro de Mando Integral en Cataluña*. VI Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad y IV Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. Valencia, España.
- Cáceres Mendoza, V. (2012). *Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam-plas*. Tesis de Grado. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
- Gangas, F., Ramos, E., Leal, A. y Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *RCS Revista de Ciencias Sociales*, 21 (1), 113 – 144.
- Howard Johnson (2018). Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lucenti, S. (2020). *Preocupación por 11.500 puestos laborales en el sector hotelero y gastronómico*. Recuperado de <https://www.primeraedicion.com.ar/nota/100266513/preocupacion-por-11-500-puestos-laborales-en-el-sector-hotelero-y-gastronomico/>
- López Bonilla, E. (2001). Importancia estratégica del cuadro integral de mando en la gestión empresarial BalancedScorecard. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/317815553_Importancia_estrategica_d_el_cuadro_integral_de_mando_en_la_gestion_empresarial_Balanced_Scorecar
- Montoya, J.N., Botero, S. y Molina, P.A. (2015). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 41, 116-149.
- Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2015). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Murciego, L. (2020). *Coronavirus: los hoteles podrían despedir hasta 15.000 personas*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/coronavirus-hoteles-podrian-despedir-15000-personas-nid2351806>

- Sinisammal, J., Harkonen, J., Mottonen, M. y Belt, P. (2012). Successful Performance Measurement in SMEs through Personnel Participation. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2(2), 30-38.
- Suárez Blanco, M. (2018). Cuadro de Mando Integral aplicado a PYMES de la industria hotelera. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, Vol. 6, N^o 2, pp. 2-21.
- Tanus, P. G. (2016). *Desarrollo de un cuadro de mando integral para una empresa de salud*. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Córdoba, Argentina.