

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa (tablero de comando)

**“Formular un Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson para el
año 2020 en Argentina”**

Autor: Bomone, Patricio Daniel

Legajo: CPB03244

DNI: 31.044.767

Director de TFG: Ortiz Bergia, Fernando

Argentina, noviembre, 2020

Resumen

Howard Johnson Villa Carlos Paz (HJVCP), parte de la cadena hotelera que le da su nombre, es una franquicia de renombre internacional ubicada en la provincia de Córdoba, República Argentina. Seleccionado como caso de estudio, a la lectura de diferentes documentos, el funcionamiento ha sido y es el esperado. Sin embargo, es objetivo del presente proyecto una optimización máxima de los resultados. Para ello, se propone y analiza la implementación de la herramienta de gestión de control Cuadro de Mando Integral (CMI), que genera una evaluación completa de la gestión para mejorar los procesos aprovechando al máximo las oportunidades y las fortalezas con las que se cuenta.

El reporte inicia con el estudio de factores endógenos y exógenos mediante la aplicación de herramientas de análisis FODA y las 5 fuerzas de Michael Porter que recolectan datos certeros. En base a la información anterior, se propone un plan de implementación que contempla indicadores de medición, la medición en sí y luego la identificación que gracias a su máxima explotación permitirá una mejora integral de la empresa.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, indicadores, mapa estratégico, sistema de control de gestión.

Abstract

Howard Johnson Villa Carlos Paz (HJVCP), part of the hotel chain that gives its name, is an international renowned franchise located in the province of Córdoba, Argentina. Selected as a study case, the hotel performance is and has been as expected, according to the reading of different documents. Nevertheless, the aim of the actual project is an utmost optimization of the results. In order to do that, the implementation of the control management tool balanced scorecard (BSC) is now proposed and analysed, thus providing a complete management evaluation to improve the processes seizing the opportunities and strengths it has.

The report starts with the study of internal and external factors through the implementation of the SWOT analysis tool and Michael Porter's Diamond of Five Forces to gather accurate data. On the basis of the above information, an implementation plan is drawn up considering measurements indicators, the metrics per se, the following identification, which due to its extensive use will allow the company's integral improvement.

Key words: Balanced scorecard, indicators, strategic map, management control system.

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación	7
<i>Perspectiva clientes</i>	7
<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	8
<i>Perspectiva procesos internos</i>	8
<i>Perspectiva financiera</i>	10
<i>Análisis del microentorno</i>	11
<i>Diagnostico Organizacional</i>	13
Discusión / Diagnóstico	18
<i>Declaración del problema</i>	18
<i>Justificación de la relevancia del problema</i>	18
<i>Discusión porque es relevante resolver el problema</i>	19
Plan de implementación	21
<i>Objetivo General:</i>	21
<i>Objetivos Específicos:</i>	21
<i>Mapa estratégico</i>	24
<i>Marco de tiempo para la implementación. Diagrama de Gantt</i>	24
<i>Propuesta de medición. Cuadro de mando integral</i>	25
Conclusiones y recomendaciones	29
Bibliografía	30
Anexos	31

Introducción

“Howard Johnson es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo. Tiene afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles en todo el mundo. La marca registrada Howard Johnson pertenece actualmente al Grupo Windham Worldwide, el cual está integrado bajo el esquema de franquicias y/u operación 7.100 hoteles afiliados en las distintas marcas del grupo. (Introducción al turismo, 2016)

La cadena hotelera Howard Johnson se instaló en la ciudad de Buenos Aires, República Argentina en el año 1997 habilitando el acceso a un hotel de renombre internacional en el mercado local. Esta cadena, en líneas generales intenta equilibrar lo turístico con lo empresarial, y en función de ello, en 2011 se fundó el hotel Howard Johnson en Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba.

Howard Johnson Villa Carlos Paz (HJVCP), es una empresa familiar que mantiene su impronta de Pyme, debido a que su gestión es llevada adelante por las hermanas, Elliott, Jessica y Bárbara, y su padre, Pablo, familia oriunda de Salta, con experiencia en el rubro hotelero de su ciudad natal que decidió apostar a nuevos desafíos. Tal como lo describe la página oficial:

“A sólo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, el hotel ofrece 127 habitaciones con un excelente servicio. Además de un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa & health center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y sala de reuniones.”¹

Comprendido dentro de la categoría PLAZA (hoteles de lujo de 5 estrellas) que se propone satisfacer a sus clientes a través del mejor servicio, alta calidad y una estadía placentera, el proyecto del hotel HJVCP se gestó con la idea de construir un condo hotel (modalidad que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma, contando con el aporte de inversionistas) con el objetivo ofrecer todo lo necesario para posicionarse en primera línea con servicios para las empresas y familias.

¹Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, s.f.<http://hjavillacarospaz.com.ar/>. Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz. Recuperado de <https://bit.ly/2NgVwDk>

Habiendo planteado un somero estado de situación e intentando profundizar en conocimiento para luego realizar propuestas de optimización del funcionamiento institucional, se procedió a recabar más información acerca de HJVCP, recopilando datos publicados por la propia empresa, además de otros aportados desde el rubro.

En función de la sistematización anterior y confrontándola con la lectura de diversos aportes teóricos, el presente proyecto considera y propone, tal como lo hicieron en su obra Norton y Kaplan (2000), la implementación de una herramienta de gestión de control conocida como Cuadro de Mando Integral (CMI), para optimizar y mejorar los procesos llevados a cabo en la gestión del hotel y en concordancia con la estrategia organizacional. El CMI permitirá generar información interna y externa por centrarse en indicadores de medición que permitirán dar cuenta del desarrollo de la firma, el desempeño de su plan actual y de su situación de mercado, para responder de modo eficaz a la realidad circundante y al contexto mercantil en el que está inserto, caracterizado por la alta competitividad y dinamismo, y que demandan un sistema de planificación y control efectivo, integrado y eficiente.

Partiendo casos reales, puede verse cómo diversas compañías han gestionado su plan estratégico y obtenido mejores resultados gracias a la implementación del método CMI, resaltándose algunos de los beneficios tales como: la optimización de la comunicación organizacional, la comprensión del funcionamiento global de la organización, el seguimiento minucioso de las tareas que generan o no valor, día a día; y la transparencia institucional permitiendo que los integrantes de la organización conozcan cómo sus labores van a contribuir al cumplimiento de los resultados totales.

En función de lo presentado, se considera que la aplicación y el trabajo a mediano y largo plazo con el método CMI permitirá a HJVCP una reevaluación del plan estratégico y un aprendizaje constante que habilitará los ajustes necesarios para contribuir a lograr mejores resultados posibles.

La historia da cuenta de que la introducción del CMI por los profesores Kaplan y Norton se inició en empresas privadas para entender su funcionamiento a partir de las cuatro perspectivas que representan la globalidad de una organización. Tan es así que firmas de corte y operación internacional han implementado este método:

- *Microsoft* lo ha utilizado como sistema de medición de desempeño para ayudar a sus gerentes a formular y controlar la estrategia, siendo uno de los principales

fines, motivarlos para que establezcan objetivos relevantes que se alineen con las prioridades y metas de la estrategia regional.

- *Volkswagen*, aplicó el CMI para alinear todos sus procesos y recursos con las metas propuestas. Generó un mapa estratégico para motivar a sus empleados y optimizó la comunicación organizacional para que todo el equipo de trabajo conociese las estrategias y propósitos planificados. La mejora integral fue acompañada mediante el establecimiento de programas de recompensa y reconocimiento a sus obreros, para que los esfuerzos se visibilicen y motiven al resto con sus ejemplos. Además, estableció programas para alinear a los proveedores, y distribuidores con su plan estratégico empresarial para trabajar articuladamente y en concordancia. Todo este proceso descrito hizo que *Volkswagen Brasil* se recuperase de pérdidas financieras y disminución en la participación en el mercado y se reposicionase como una marca competitiva globalmente.

Dados los buenos resultados de la aplicación del CMI obtenidos por las empresas del sector privado, el método comenzó a ser adoptado en gran medida por organismos del sector público. Algunos de los beneficios refieren a la alineación entre la misión, visión, estrategia y procesos, entre los objetivos gubernamentales a nivel global y los propios de la entidad. Una de las entidades que puede tomarse como ejemplo es el *Ministerio de Defensa Nacional de Colombia*, que ha logrado estandarizar los procesos de planeación, organización, dirección y control y un mejor ambiente laboral gracias a que los servidores públicos empezaron a tener claridad sobre el plan estratégico, además de la obtención de reconocimiento gerencial relacionado con sus labores diarias.

Para sintetizar, en función de los casos presentados, conociendo el estado de situación y en base a los conocimientos teóricos, se sostiene que el método CMI permitirá crear valor en cualquier tipo de organización comunicando la estrategia, evaluando el desempeño de la misma y haciendo un seguimiento de tareas para mejorar el desempeño global, considerándola una herramienta optimizadora aplicable a HJVCP. La observación y el análisis de la información habilita colocar el foco en una utilización ineficiente de los activos en los últimos años (2016, 2017, 2018 -no existe publicación de los referidos a 2019-) lo que le ha coartado la posibilidad de generar valor agregado. Es por esto que, colocando el eje de articulación y trabajo en el aspecto financiero, se contribuirá a que el resto de las categorías contempladas en el CMI, se vean beneficiadas generando ganancias que permitan enriquecer el resto de las dimensiones de la empresa.

Análisis de Situación

Howard Johnson, característica cadena hotelera internacional, abrió en 1997 su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires, República Argentina donde comenzó la carrera hacia un crecimiento sostenido en el rubro y luego se desplegó hacia diversas provincias dentro del país, entre ellas, Córdoba, habilitando el acceso a un hotel de renombre mundial en el mercado local. En el año 2011 se fundó la franquicia del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz y en diciembre de 2016 se inauguró oficialmente, sosteniendo ser una empresa familiar con impronta de Pyme.

La idea de este proyecto se gestó con la posibilidad de construir un *condo hotel*, modalidad donde los accionistas poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena. Desde ese momento se contó con el aporte de inversionistas que obtienen una renta mensual por la propiedad que poseen.

A su ubicación privilegiada, a 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, se le suma la oferta de 127 habitaciones, un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa & health center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones, además de contar con todos los servicios de alta calidad y exigencia y atención personalizada.

Según declaraciones en diversas entrevistas, HJVCP, logró un crecimiento constante y sostenido en sus primeros años. La gestión ha sido eficiente y por ello han llegado a cumplir con los objetivos definidos en un principio, tales como el desarrollo y crecimiento organizacional, gracias a los conocimientos, experiencias y formación de sus propietarios y directivos.

Perspectiva clientes

Los desafíos que HJVCP enfrenta en la actualidad, tienen que ver con su propio contexto: romper con la idea que la ciudad que lo acoge se relaciona con “turismo mochilero”. Transformar la plaza en una opción familiar o de turismo de grupos que accede a servicios de calidad es uno de los objetivos. Otro de los desafíos es ubicarse dentro de las opciones del segmento corporativo de la ciudad de Córdoba para ser seleccionado como alternativa para reuniones y eventos dada la cercanía y los servicios prestados, por lo que se trabaja tres ofertas específicas que establezcan acciones de marketing, publicidad, administración y gestión muy diferentes entre sí: para los eventos, el alojamiento y, por último, la gastronomía.

Desde la gerencia local se delinear las estrategias y los objetivos que guían a la empresa, y como tal se plantean la consolidación en el mercado local con un fuerte foco en el turismo familiar, y el diseño de productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo grupal. En otras palabras, son tres los públicos objetivos y de interés a los que apunta el HJVCP: turismo individual, turismo corporativo, y turismo estudiantil, de jubilados y agencias por lo que van adecuándose a las necesidades y demandas particulares.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La filosofía de trabajo de HJVCP consiste en el respeto mutuo, la tolerancia, la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas y la cordialidad en el trato. El hotel cuenta con 80 colaboradores, todos oriundos de la ciudad de Villa Carlos Paz, por lo que uno de los principales aspectos en lo que refiere a la cultura institucional es el compañerismo.

La realización de tareas que el personal lleva adelante, se hace teniendo en cuenta el “Manual de Inducción” recibido con la selección para ser parte del staff, donde se especifican tanto las políticas de trabajo y las normas a ser cumplidas. El personal siempre cuenta con el apoyo de su superior inmediato, quien acompaña los comienzos del colaborador para que conozca todas las instalaciones y actividades que surjan desde el hotel.

HJVCP es considerado como *hotel sustentable*, ya que trabaja de acuerdo a códigos de conductas vinculados con este tipo de gestión, disminuyendo el consumo de agua y energía, causando menores impactos ambientales, estando integrado dentro del programa “Hoteles más Verdes”. Esta política verde, ha permitido al hotel desarrollar una cultura ambiental muy fuerte tanto en la gestión propiamente dicha como en los propios huéspedes y ha innovado en la creación de una mascota, *Howie*, un amigo de la naturaleza que intenta transmitir el mensaje de cuidado en cada una de sus acciones.

Perspectiva procesos internos

La cadena de valor establecida por HJVCP, comprende tanto las *actividades primarias* de:

- Logística interna: comprende el servicio de check in, el ingreso de huéspedes, aquel primer contacto que se tiene con el cliente.

- Operaciones: el servicio diario a las habitaciones, la organización de eventos y el mantenimiento general de las instalaciones a cargo del jefe de mantenimiento y sus subalternos.
- Logística externa: check out, la salida de los huéspedes al finalizar su estadía.
- Marketing y ventas: promociones realizadas para atraer a los diferentes segmentos de clientes, investigación de mercado mediante encuestas, sponsoreos, organización de eventos solidarios para la comunidad, y convenios con otras empresas u organizaciones con el fin de atraer la mayor cantidad de clientes.
- Servicio postventa: encuestas de satisfacción de los huéspedes al finalizar su estadía, seguimiento de las ventas y compras repetidas, resolución de quejas para poder tener una retroalimentación de información y mejorar a partir de los errores. El análisis es llevado a cabo mediante el índice NPS (*Net Promoter Score*), que permite conocer el nivel de recomendación que tiene cada uno de los clientes que consume o visita el hotel y de acuerdo con ello, se clasifican mediante un ranking de huéspedes: *promotores, neutros o detractores*, permitiendo trabajar en la satisfacción y lealtad de los demandantes, como también la generación de “Planes de retención” para aquellos clientes que se han ido disconformes con el producto o servicio ofrecido. La empresa trabaja intensamente en lo que respecta a la satisfacción del cliente y una de las formas para recabar información es conocer el grado de conformidad del huésped por el servicio prestado, por lo que se le envía una encuesta de satisfacción apenas finaliza su estadía.

Y, por otro lado, las *actividades de soporte*, comprenden:

- Infraestructura: la forma bajo condo hotel con la que opera HJVCP, teniendo en cuenta también el financiamiento y mantenimiento a través de los accionistas de la empresa.
- Recursos Humanos: tal como ya se mencionó el personal suma 80 colaboradores, que a su ingreso cuentan con un “Manual de inducción” y capacitaciones, para poder generar una filosofía de trabajo en común en cuanto a la prestación del servicio y el trato cordial hacia los clientes.
- Tecnología: HJVCP cuenta con tres sistemas diferentes de gestión, *Flexxus, Arion y Opera*.

**Opera: (Oracle Hospitality OPERA Cloud Services)*, es una plataforma empresarial para las operaciones y distribución de los hoteles. Permite trabajar en las experiencias de los clientes, y aumentar la eficiencia operativa.

**Flexxus*: ofrece la integración de todos los módulos de gestión y la navegación de los procesos en tiempo real, generando reportes, informes estadísticos, además de manejar el centro de costos para conocer la rentabilidad, y realizar el balance general mensual para analizar la evolución de las cuentas contables durante todo el ejercicio. Permite conocer la evolución financiera, la conciliación automática de las tarjetas de crédito, y presupuestar los proyectos del hotel de forma precisa.

**Arion*: se utiliza con Flexxus y comprende 3 productos, *Arion Bussines Intelligence*, *Arion Scoring* y *Arion Survey*.

- Compras: adquisición de insumos para el hotel en general (artículos de limpieza, amenities, de librería, maquinaria, elementos de seguridad para el personal, materiales para el mantenimiento de las instalaciones, entre otros).

Perspectiva financiera

A lo largo del recorrido de la presente investigación, y tal como se mencionó más arriba, surge un aspecto que podría mejorarse y se refiere a lo financiero. Haciendo hincapié en el tema de interés del presente proyecto y ya, de modo específico con los objetivos delineados más adelante a partir de la información recogida sobre los estados contables en los períodos 2016 a 2018 de la empresa, se delinear los siguientes datos destacados para tener en cuenta:

- Las ventas han crecido en el año 2018, pero menor proporción que en el año 2017 (16% aproximadamente), ya que en 2017 crecieron un 23% respecto al año anterior.
- Los gastos de administración han subido considerablemente respecto al año 2017 (59,27%).
- Los gastos de comercialización desde el 2018 fueron disminuyendo respecto a lo que ha sido en el 2017, aproximadamente 54%. Ya que en los períodos 2016-2017 habían crecido un 55,12%.
- Los activos circulantes superan ampliamente a los pasivos circulantes en los 3 períodos.
- La empresa cuenta con un reducido nivel de endeudamiento.

- Los recursos permanentes financian con holgura a los activos fijos.
- La situación financiera de corto plazo es buena ya que los activos que se convertirán en líquido en un año, es muy superior a los pasivos que se harán líquidos en un año (superior inclusive 1,5 es el adecuado).

Índice liquidez corriente = Activo corriente / Pasivo corriente

De acuerdo a la perspectiva financiera, la empresa cuenta con liquidez suficiente para afrontar los compromisos de corto plazo, generando sobrantes en los rubros caja y banco de los estados contables.

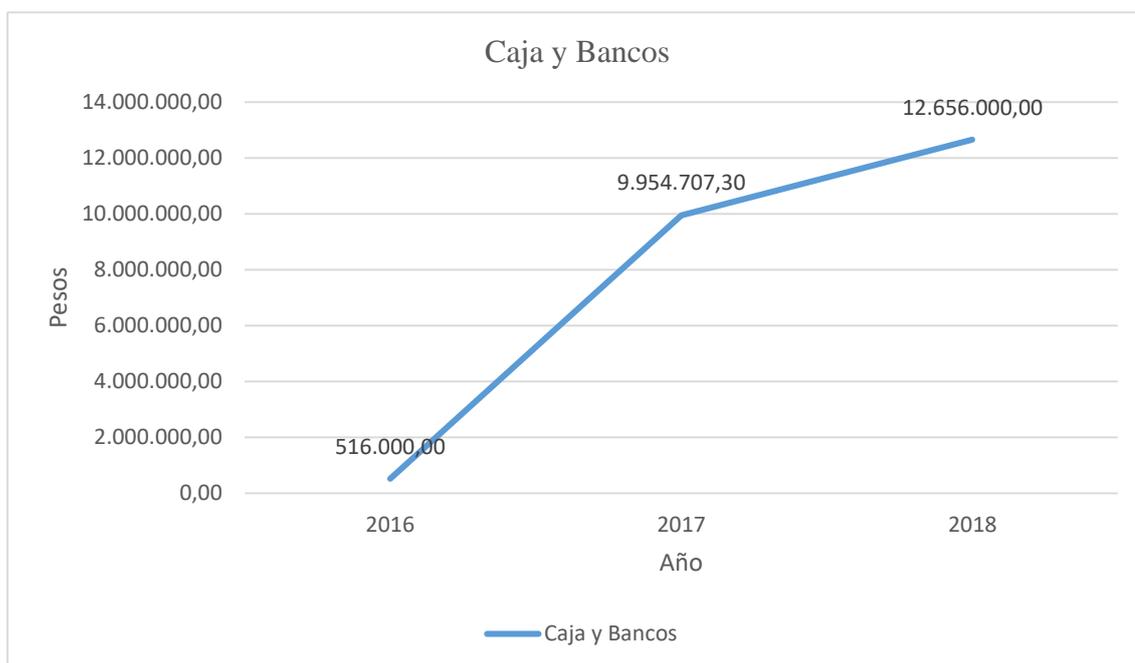


Figura 1. Rubro caja y bancos según estados contables. Autoría propia

Análisis del microentorno

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2003, p. 98), analiza e identifica el sector de la empresa que es objeto de estudio lo que le permite conocimiento de la competencia para luego diseñar estrategias para mejorar el estado de situación, maximizando los recursos y superando a los pares. Según Porter (2003, p. 98), la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas (David, F., 2003, p. 98):

- *Rivalidad entre empresas.* Las estrategias que se siguen tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre los rivales. Los competidores que están enfrentados utilizan grandes estrategias de negocios: reducción de precios, mejoramiento de calidad en el servicio prestado, adición de características, aumento de publicidad, entre otras. Una empresa que se destaca, a su vez, presiona a las empresas restantes que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas de un mismo sector. En este caso de estudio, la competitividad es alta, de acuerdo a la cantidad de hoteles y hospedajes que se encuentran ubicados en la ciudad de Villa Carlos Paz, ciudad considerada turística. Existen numerosos hoteles y hospedajes concentrados allí, tal como ser: Hotel Amerian Carlos Paz, Pinares Panorama, suites & spa, Portal del Lago, Eleton, entre otros.
- *Poder de negociación de los clientes.* Afecta la intensidad de la competencia cuando los clientes son pocos, están concentrados y bien organizados, o cuando el servicio es estándar o poco diferenciado y esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas, incluyendo dentro de ellas la reducción de precios. La mayor influencia se realiza mediante campañas publicitarias y por el posicionamiento que tiene la marca en el mercado. En HJVCP, el poder de negociación de los clientes es bajo, ya que los servicios pueden ser utilizados por cualquier grupo de clientes, por grupos de clientes con diversas características, los cuáles no presionaran con demasiadas exigencias.
- *Poder de negociación de los proveedores.* Este punto afecta la intensidad de la competencia en una industria sobre todo cuando existen pocos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo al cambiar de materia prima es demasiado alto. Las empresas de servicios como energía, agua y gas serán aquellos proveedores únicos en la prestación de dichos servicios, por lo cual tienen un mayor poder de negociación frente a la empresa. De esto, se diferencian el resto de los proveedores de insumos que el hotel necesita para funcionar diariamente, ya que son diversos y numerosos, perdiendo participación en la negociación.
- *Amenaza de nuevos competidores entrantes.* Nuevas empresas que ingresan a la industria con productos o servicios de excelente calidad, precios bajos y con recursos de mercadotecnia importantes. El trabajo de la estrategia consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de entrar al

mercado, pero la inversión deberá ser importante para poder lograr competir con hoteles de renombre como el HJVCP.

- *Amenaza de productos sustitutos.* Se consideran *sustitutos* aquellos productos o servicios que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero basados en tecnologías diferentes, lo que supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría. Este punto comienza a afectar a la empresa, cuando los sustitutos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que ofrece la empresa inicial. La empresa está obligada a fomentar su propuesta de valor para destacarse dentro de su rubro. En el caso del HJVCP, la propuesta de valor consiste en entregar un servicio cercano con un ambiente grato y acogedor, garantizando la calidad de este y superando las expectativas de los huéspedes. Las cabañas pueden ser servicios sustitutos, con otra opción de servicio, pero la estadía en un hotel contiene mayores opciones de servicios diferenciados ya incluidos en la tarifa final.

Diagnostico Organizacional

La matriz FODA (*Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas*), es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. Mediante la identificación de oportunidades y amenazas que presenta el mercado, así como las fortalezas y debilidades que muestra HJVCP, ofrece un diagnóstico para guiar la toma de decisiones oportunas, mejorando así, el porvenir.

Fortalezas

- Ubicación estratégica del hotel
- Trayectoria a nivel internacional, con marca registrada perteneciente al grupo Wyndham Worldwide
- Servicio diferenciado: atención personalizada a clientes
- Equipo de colaboradores profesionales y con experiencia
- Hotel verde, con certificaciones de sustentabilidad
- Alto índice de liquidez
- Bajo nivel de endeudamiento
- Financiación adecuada con recursos permanentes de los activos fijos

Oportunidades

- Incrementar los segmentos de mercado con nuevos clientes
- Rápida evolución de nuevas tecnologías, marketing digital
- Utilización de nuevos canales de ventas
- Otorgamiento de créditos para las pymes

Debilidades

- Escaso poder de negociación con proveedores
- Precios elevados a los segmentos de clientes que se dirige
- Alta dependencia sobre pocos proveedores
- Falta de un sistema de inventarios y planillas
- Ausencia de un software contable específico y sistema de costeo
- Reducción de la rentabilidad de los activos, capital y margen neto sobre

ventas

Amenazas

- Entorno político-económico dinámico e inestable
- Inflación que conlleva al aumento generalizado de precios
- Alta competitividad por el ingreso de nuevos hoteles con precios más accesibles
- Cambio de hábitos de los consumidores

Marco Teórico

Las nuevas políticas para la administración basadas en la gestión por resultados que procuran un mayor nivel de eficiencia, han conducido a las empresas a reflexionar sobre su rol como administradores de los recursos y sobre el impacto de su gestión en la sociedad, promoviendo un cambio de paradigma en la forma de operar de estas organizaciones y los métodos para medir y controlar su desempeño, al incorporar modernas herramientas administrativas y tecnológicas para alcanzar el logro de sus funciones de manera eficaz y eficiente.

Para realizar la presente propuesta de mejora se han llevado a cabo diversas lecturas que han permitido recabar información sobre el estado del arte que refiere al tema para iluminar la heurística del trabajo a realizar. Es, en función de los aportes teóricos revisados, que se pueden destacar a Kaplan y Norton (2000), referentes en el mundo de la estrategia y la gestión de la misma, quienes han realizado los más grandes aportes sobre una herramienta de control de gestión elegida para el caso: el cuadro de mando integral (CMI). Como instrumento de información y control de la gestión empresarial, el CMI, juega un papel muy importante, ya que, permite enriquecer el control de la gestión de todo tipo de institución.

Por definición el CMI es una herramienta gerencial que permite a los directores y jefes de unidades, ejecutar los objetivos corporativos que hacen parte de su agenda estratégica, es decir, les facilita el monitoreo y seguimiento de los principales ejes temáticos de sus propósitos futuros, mediante indicadores con alertas tempranas que permiten detectar de manera anticipada si, un objetivo se está cumpliendo o no, y en base de ello tomar las acciones correctivas pertinentes, hasta lograr en el corto, mediano y largo plazo los resultados esperados (Kaplan y Norton, 2000).

A través del CMI los ejecutivos pueden medir la forma en que su unidad de negocios crea valor para sus clientes presentes y futuros, y cómo deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos necesarios para mejorar su actuación, además de usar los indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones tales como: clarificar y traducir la visión en estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos e indicadores estratégicos, aumentar el feedback y facilitar la formación y revisión de la estrategia.

Para cumplir los propósitos planteados, el CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que brinda la estructura necesaria para que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros y observar los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles necesarios para crecer y llevar adelante la ardua e inagotable tarea de mejora. La medición de la actuación de la organización, antes enunciada, se realiza desde cuatro perspectivas equilibradas:

Perspectiva financiera: los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos relacionados con esta perspectiva acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, los rendimientos del capital empleado, el valor añadido económico, el rápido crecimiento de las ventas o la generación del cash flow. Incluye indicadores tales como: aumento o distribución diferente de los ingresos, disminución de costos y mejora de productividad, utilización de activos, entre otros.

Perspectiva del cliente: los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de tipo fundamental o genérico de los resultados satisfactorios de una estrategia bien formulada e implantada. Se aplican indicadores como: satisfacción del cliente y/o retención y/o adquisición de clientes, rentabilidad y valor añadido en los segmentos seleccionados.

Perspectiva del proceso interno: los ejecutivos identifican procesos críticos internos en los que la organización debería ser de excelencia o apuntar a ella. Estos procesos permiten entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Perspectiva de formación y crecimiento: identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La intensa competencia global exige a que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

A partir de las perspectivas y teniendo en cuenta sus aportes, el método proporciona un conjunto de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo, proyectado, principalmente a largo plazo, partiendo de una estructura lógica. El “mapa estratégico” es el núcleo inicial y completo para diseñar el CMI, creando por su intermedio un “nuevo sistema de gestión estratégica”. Es una representación visual de la estrategia mencionada y está compuesto por las distintas perspectivas más arriba descritas, incluyendo dentro de cada una, una serie de indicadores (observables y medibles) que en su conjunto forman el CMI. El mapa, habilita a las instituciones a enfrentar y sobrellevar contextos inciertos con altos niveles de innovación, flexibilidad, crecimiento y rapidez, buscando siempre un equilibrio entre los indicadores de resultados que dan a conocer los esfuerzos pasados y los indicadores que impulsan la acción futura.

Robbins y Coulter (2014), han considerado al CMI “como una herramienta de evaluación del desempeño que toma en consideración otros factores además de la perspectiva financiera” (p.279), fortaleciendo la idea de que es una forma de evaluar el desempeño organizacional tomando en consideración factores financieros, clientes, procesos internos y activos en términos de personas, innovación y crecimiento.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) en su libro “Administración. Una perspectiva global y empresarial”, adhieren Kaplan y Norton sobre las bondades del CMI:

“El cuadro de mando integral (o balanced scorecard) es una herramienta administrativa que ayuda a asegurar el alineamiento de los objetivos estratégicos de una compañía con sus actividades operacionales (...) ayuda a las organizaciones a desarrollar una visión exhaustiva de sus negocios y medidas operacionales de éxito que, si se atienden, las ayudarán a alcanzar sus metas estratégicas y el desempeño financiero deseado. Estas medidas y puntos de vista son cualitativos y cuantitativos, desde una perspectiva interna y externa son los que proveen el balance del desempeño y las medidas de administración y estratégicas”. (p. 527)

Las empresas, organizaciones sin fines de lucro y los gobiernos también utilizan la herramienta de CMI para alinear sus actividades con la visión de la organización y la estrategia, así como para mejorar la comunicación interna y externa, dejando en claro que no solamente sirve para el control sino también para la planeación y la administración estratégica en general.

Discusión / Diagnóstico

De acuerdo al análisis de situación detallado anteriormente para este caso de estudio, se observa como una posibilidad de mejora y optimización, utilizar la herramienta de gestión empresarial CMI, como sistema de gestión del HJVCP, de manera tal que permita focalizar y utilizar de manera eficiente los recursos. Para ello, será necesario unificar los esfuerzos para que, una vez desarrollado el CMI, se incorpore en cada célula del hotel de manera tal que, ante momentos críticos provocados por causas externas como recesión económica, inflación garantice una rentabilidad que supere el punto de equilibrio, asegurando su permanencia y competitividad en el mercado.

Declaración del problema

Se puede inferir que el aspecto a optimizar en HJVCP es la utilización eficiente de los activos para generar ganancias económicas que permitan enriquecer el resto de las dimensiones de la empresa.

Justificación de la relevancia del problema

A partir de lo ya indicado más arriba referido a la optimización del uso de los activos financieros retroalimentaría y fortalecería el resto de las dimensiones y gracias a ello se aceitaría la maquinaria empresarial, maximizando el potencial de la organización.

De acuerdo a la perspectiva financiera, la empresa cuenta con liquidez suficiente para afrontar los gastos a corto plazo, quedando sobrantes del rubro caja y banco inactivos, y volviéndose improductivos. Dado el proceso inflacionario del país, lo aconsejable, es invertir ese dinero en activos fijos (plazo fijo o fondo común de inversión) que generen más rentabilidad por cada peso con el que se cuenta o, en inversiones, al menos de corto plazo, pero que genere algún tipo de beneficio.

Puede sugerirse para la obtención de un mayor rendimiento de los activos improductivos, dado el bajo endeudamiento, la búsqueda en el mercado de algún financiamiento a tasas adecuadas para expandir la capacidad instalada del hotel, o mejorar la calidad del servicio ofrecido. Esto hará que se gestione de manera eficiente el inventario para no incurrir luego, en gastos innecesarios por los precios oscilantes en productos, por ejemplo.

Respecto a la perspectiva de clientes, debido a que las ventas han crecido en menor proporción que en años anteriores se deberá hacer foco en cuanto a los gastos de

comercialización. La satisfacción del cliente deber ser siempre el objetivo primordial, de acuerdo con lo expresado en los principios de la propia empresa.

Los gastos de administración han aumentado considerablemente en el último año respecto a los años anteriores (más allá que aún la liquidez sigue existiendo), por lo que se infiere que dentro de la perspectiva de procesos internos se ha hecho foco en lo que respecta al personal y a los soportes tecnológicos utilizados por el hotel.

En lo que respecta a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se prevé la posibilidad de desarrollar un programa de evaluación de desempeño sobre el personal para considerar la gestión de competencias, obteniendo así el desempeño requerido por la empresa de sus colaboradores en cuanto al trato que tienen con el cliente y sus pares.

Discusión porque es relevante resolver el problema

El Hotel HJVCP cuenta con un excelente nivel de recursos humanos y de instalaciones además del prestigio de la marca, que son, sin duda fortalezas alcanzadas que otras empresas del rubro tienen como visión alcanzar. Con estas herramientas a su favor, la empresa en estudio se encuentra sólida para enfrentar las amenazas del entorno tales como las crisis económicas y la hostilidad política. Trabajar en reducir sus debilidades e implementar un CMI, como sistema de gestión, le permitirá alinear la mirada de cada célula del hotel, en una sola perspectiva compartida hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos. Sin duda se trata de una de las mejores estrategias para garantizar su sustentabilidad, dándole alas a la empresa para sobrellevar las situaciones económicas y financieramente críticas.

Como se ha estudiado cuantiosamente, se puede afirmar que existe en todo el mundo empresarial, y no sólo en HJVCP, la imperiosa necesidad de implementar herramientas de control de gestión que proporcionen información de actuaciones pasadas, relacionada con acciones futuras, que permitan una eficaz toma de decisiones con tendencia hacia la eficiencia en el presente, que combinen medidas cuantitativas y cualitativas, que permitan mejorar la vinculación entre la estrategia y la medición del desempeño e incluso, que consideren la existencia de estrategias emergentes, como lo es el CMI. Por otra parte, si bien en el ámbito turístico, es aún incipiente la aplicación de esta herramienta, se la considera idónea para este sector ya que permite la

“gestión de los recursos intangibles, la coordinación de diferentes unidades de negocio, la visión a largo plazo, la identificación de las competencias y los cambios

precisos para mantener el grado de innovación necesario por medio de una estructura lógica de análisis del modelo de negocio” (Corbo & Biassone, 2018).

Tal y como se ha estado analizando en base al caso en cuestión, se puede deducir que, si se mantiene la tendencia de disminución de resultados tanto en ventas como en utilidad bruta, probablemente en un corto plazo, se comiencen a reflejar dificultades financieras debido a la disminución en la provisión de fondos a través de las operaciones.

Para evitar la situación arriba planteada, puede pensarse que la rentabilidad de los activos pasivos con la que se cuenta hoy, puede ir generando algún tipo de prerrogativa, siendo una opción el acceso a financiamiento de terceros para inversión en activos fijos o productivos que podría generar un aumento en el nivel de ventas. La importancia de esta estrategia financiera, radica en incrementar la rentabilidad de los propietarios, siempre que el beneficio obtenido sea mayor al costo. En este caso, la proyección estaría beneficiando a HJVCP.

Sin embargo, y más allá de los beneficios que se encuentran en el panorama antes planteado, es importante tener en cuenta los riesgos que esto habilita. Esta fuente de financiamiento tiene un límite dado por el riesgo de no poder pagar: a mayor nivel de endeudamiento, mayor riesgo de insolvencia, siendo parte de las concurrencias en un país inestable como Argentina. Dentro de las causas de la caída de la rentabilidad puede darse ante un desmejoramiento de algunos de los componentes (rotación del activo, multiplicador del capital y margen neto) del análisis de rentabilidad del capital y eso es evitable mediante la optimización de los activos con la implementación de la herramienta CMI. Una mala o ineficiente gestión financiera de la empresa, puede generar problemas de activo inmovilizado y consecuentemente una baja en la rentabilidad de este y una pérdida de valor en el corto plazo y eso no es plausible para ninguna empresa que se jacte de eficacia, eficiencia y efectividad.

En síntesis, la implementación de un tablero de comando permitiría a la organización llevar un control y registro del rendimiento empresarial financiero y no financiero para generar información oportuna para la toma de decisiones presentes y futuras.

Plan de implementación

Objetivo General:

- Aplicar la herramienta CMI detallando las variables e indicadores de cada perspectiva optimizando el uso de los activos del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz para el período 2021.

Objetivos Específicos:

- Conocer el estado de situación de la empresa HJVCP, mediante análisis tanto interno como externo para realizar un diagnóstico.
- Definir la herramienta de control de gestión CMI, como la más apropiada para el uso más eficiente de los activos financieros.
- Definir indicadores de medición para la posterior evaluación del CMI.
- Diseñar un mapa estratégico y una hoja de ruta para la aplicación de CMI.
- Fijar metas y asignar responsabilidades y cargas para el monitoreo de la herramienta CMI durante el período de aplicación.

Alcance

El desarrollo de la presente aplicación de CMI se prevé para el año 2021, su verdadero éxito radicará en sostenerlo como un sistema de control de gestión permanente.

La presente propuesta aborda el CMI como un sistema de control de gestión superando al mero conjunto de indicadores, por lo que su alcance comprende a la totalidad de la organización en estudio. El equipo de administración, específicamente el sector cuya creación se propicia, control de gestión, sería el responsable de la implementación en cada área, del monitoreo del uso y del análisis de los resultados.

En lo que respecta al ámbito geográfico, el CMI que forma parte de este trabajo, se enfoca específicamente para el Hotel Howard Johnson de la Ciudad Villa Carlos Paz de la Provincia de Córdoba, Argentina, pero dadas las características que se pretenden de dicho tablero, y la particularidad de la economía argentina, la presente propuesta podría ser adaptada a otras organizaciones que desarrollen sus actividades dentro del territorio argentino o con economías inestables similares.

Recursos

Para implementar el CMI propuesto en el hotel HJVCP, resulta necesario contar con una serie de recursos. El hotel ya cuenta con varios de ellos, las PC, acceso a Excel para armar el CMI, sistemas de software, personal de administración, entre otros, pero se requieren otros nuevos que demandarán egresos de dinero los que deberán ser considerados como una inversión a mediano y largo plazo, necesariamente se deberá verificar que su adquisición resulte un beneficio para el HJVCP. Uno de ellos será:

Asesoramiento contable el cual incluye el diseño del tablero de comando, monto calculado según la resolución 80/18 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, artículo 98 y 103 (ver anexo 1). El mismo será un pago único de \$ 14.200, al que se le sumará un monto adicional acordado entre las partes por el control y monitoreo de la implementación de dicha herramienta.

La integración del CMI al software de gestión de la empresa no tiene un costo, dado que la empresa ya abona mensualmente el pago de una cuota por la configuración de los sistemas utilizados por la empresa.

Acciones específicas

En primera medida se conocerá el estado de situación de la empresa HJVCP, mediante el análisis interno FODA, y externo a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, para luego llegar a un diagnóstico de la situación que atraviesa la organización.

A partir de la situación de la empresa se definirá la herramienta de control de gestión CMI, como la más apropiada para el uso eficiente la mejora de los activos financieros y así optimizar el uso de los recursos financieros para una mejor eficiencia y mayor rentabilidad para la empresa.

Luego se definirán los indicadores de medición para la posterior evaluación del CMI. A partir de allí, se diseñará un mapa estratégico con actividades específicas dentro de cada perspectiva y una hoja de ruta para la aplicación de CMI. Finalmente, se fijarán metas y asignarán responsabilidades y cargas para el monitoreo de la herramienta CMI durante el período de aplicación al área de administración.

Las actividades específicas que se desarrollarán dentro de cada perspectiva serán:

Perspectiva financiera: invertir dinero en activos fijos que generen más rentabilidad o en alguna inversión de corto plazo. Buscar en el mercado de algún

financiamiento a tasas adecuadas para expandir la capacidad instalada del hotel y mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Perspectiva de clientes, aumentar las ventas por lo que se considera que deberán engrosarse los gastos de comercialización, generando o modificando las políticas, por otras más agresivas en cuanto a publicidad y promoción en función de los segmentos objetivo. Realizar un plan de marketing para el período 2021, donde se orienten todas las acciones de comunicación y promoción a captar nuevos clientes, turismo familiar y grupal. Estas acciones se pueden llevar a cabo mediante acciones en redes sociales, canales televisivos y medios radiales, promociones en eventos teatrales, corporativos, eventos solidarios o a través de agencias de viajes y turismo. Publicitar el acceso a los servicios brindados por el hotel, desayunos y cenas en el restaurante, agasajar al cliente en fechas eventuales, ofrecer el salón de conferencias para reuniones y eventos laborales, spa o eventos al aire libre ya que se cuenta con un espacio verde de gran magnitud.

Perspectiva de procesos internos, realizar mayores y mejores innovaciones tecnológicas administrativas, implementar el CMI como sistema de gestión permanente, incluir el acceso de información estratégica a toda la organización, generar equipos de trabajo para la implementación y monitoreo del CMI, y en lo que respecta al personal se puede incluir sistemas de motivación a través de reconocimientos tanto simbólicos como materiales, premios, días de descanso, beneficios, entre otros.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se prevé la posibilidad de desarrollar un programa de evaluación de desempeño sobre el personal para considerar la gestión de competencias, obteniendo así el desempeño requerido por la empresa de sus colaboradores en cuanto al trato que tienen con el cliente y sus pares. De acuerdo a esto, debe innovarse e invertir en capacitaciones dentro de los puestos de trabajo, en recursos tecnológicos para disminuir tiempos de procesos y brindar soporte a todas las actividades que se realizan en el hotel. Capacitación al personal que aplique la herramienta CMI, capacitación al personal responsable del área de marketing para que innove y se actualice constantemente en cuanto a las políticas de comunicación y promoción y capacitación específica al personal del área de compras y control de stock para mejorar la eficiencia de los inventarios.

Mapa estratégico

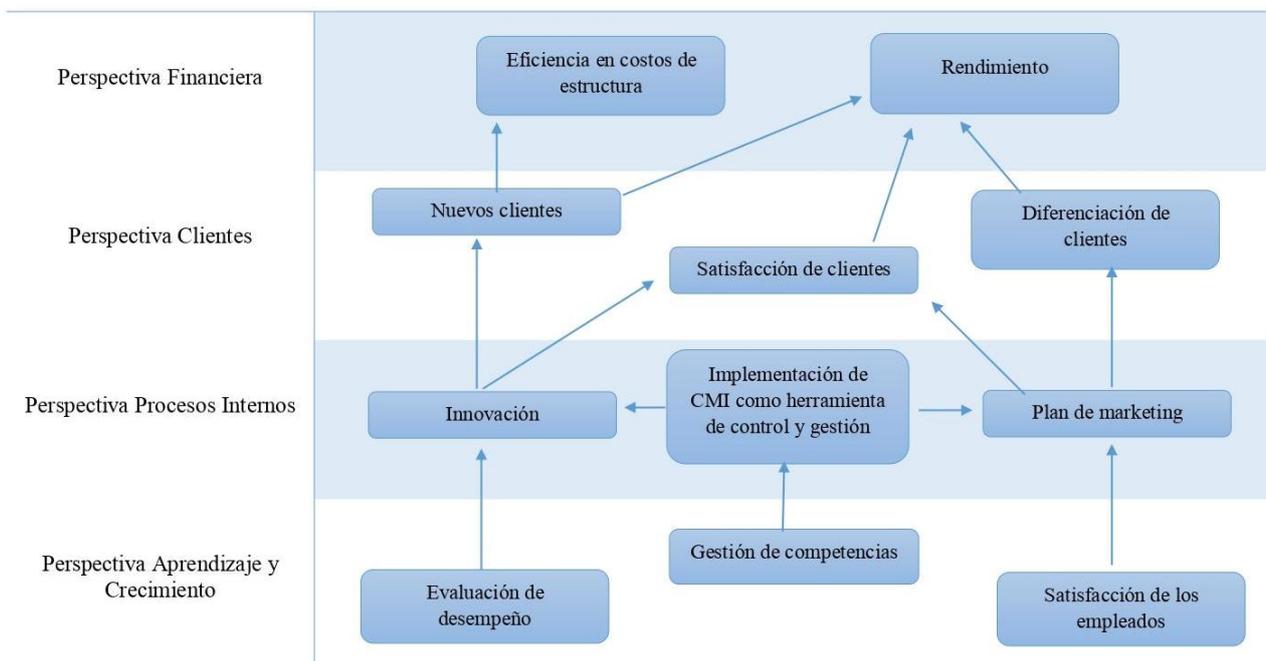


Figura 2. Mapa Estratégico. Autoría propia.

Marco de tiempo para la implementación. Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	PERIODOS											
	12/2020	1/2021	2/2021	3/2021	4/2021	5/2021	6/2021	7/2021	8/2021	9/2021	10/2021	11/2021
Conocer el estado de situación de HJVCP	█											
Diagnóstico organizacional: FODA		█										
Análisis microentorno: 5 Fuerzas Porter		█										
Diagnóstico de la situación		█	█									
Definir herramienta Tablero de Comando: CMI				█								
Definir indicadores de medición				█								
Realizar mapa estratégico				█								
Fijar metas y semaforizar resultados posibles					█							
Asignar responsabilidades y cargas para el monitoreo del CMI					█							
Implementar CMI						█	█	█	█	█	█	█
Proceso de control y seguimientos del CMI							█	█	█	█	█	█

Figura 3. Diagrama de Gantt. Autoría propia

Propuesta de medición. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Indicador	Definición	Fórmula	Objetivos	Frecuencia de medición	Responsable de medición	Meta	Semaforización		
Financiera	Eficiencia	Muestra el porcentaje en miles de pesos de eficiencia en el consumo de costos de estructura sobre el nivel de mts2 de habitación vs costos de estructura presupuestados.	$F^{(s)} = \frac{CT \text{ de Estructura Real}}{M2 \text{ de habitaciones disponibles}}$ $F^{(s)} = \frac{CT \text{ de Estructura Presupuestado}}{M2 \text{ de habitaciones disponibles}}$	Realizar un seguimiento y control en el consumo de los costos de estructura para cumplir con el proceso de eficiencia en el consumo de los mismos.	Puede ser trimestral, semestral y/o anual	Administración y Finanzas	Este indicador solo tiene dos situaciones posibles en base a: los costos de estructura reales no superen a los costos de estructura presupuestados.	CT Est Real < CT Est Presupuestado		CT Est Real > CT Est Presupuestado
Financiera	Rendimiento (Dupont)	El sistema Dupont reúne los elementos que son los responsables del crecimiento económico de una empresa para determinar el nivel de eficiencia que la empresa está usando para sus activos, su capital de trabajo y los apalancamientos financieros.	$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} \times \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio Neto}}$	Formular políticas que fortalezcan, modifiquen o sustituyan a las tomadas por la empresa en post de aumentar la rentabilidad financiera.	Puede ser trimestral, semestral y/o anual	Administración y Finanzas	Mejorar la rotación de activos y margen neto en un 10% durante los próximos tres años.	Más del 10%	Rendimiento aceptable 7% a 10%	Bajo rendimiento menor a 7%
Perspectiva	Indicador	Definición	Fórmula	Objetivos	Frecuencia de medición	Responsable de medición	Meta	Semaforización		
Clientes	Satisfacción de clientes	Mide el nivel promedio de satisfacción de los clientes del hotel en relación a los servicios ofrecidos por el mismo.	$SC = \frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos por servicio ofrecido}}{\text{Cantidad huéspedes encuestados}}$	Identificar puntos débiles y fuertes de cada servicio prestado.	Mensual, trimestral y semestral	Atención al cliente o post venta	Satisfacción del 80% de clientes.	Más del 80%	75% a 80%	Menos del 75%
Clientes	Diferenciación de clientes	Mide el ingreso excedente promedio por cliente que se obtiene al identificar aquellos clientes que gastan exclusivamente en la habitación de aquellos que además utilizan otros servicios ofrecidos en el hotel.	$DC = \frac{\text{Ingreso total por habitación} - \text{precio de vta habitación}}{\text{Cant de clientes por habitación}}$	Establecer estrategias diferenciadas para cada segmento de clientes, para que el mismo conozca en todo momento lo que se le puede ofrecer.	Mensual, trimestral y semestral	Marketing	Aumentar el ingreso medio diferencial respecto al valor estándar de la habitación en un 20% dentro de los próximos 24 meses.	Más del 22%	18% a 22%	Menor al 18%

Indicador	Definición	Fórmula	Objetivos	Frecuencia de medición	Responsable de medición	Meta	Semaforización		
Eficiencia de sistemas de gestión	Mide la capacidad innovadora de una organización. Permite saber cuánto representa el gasto de la implementación del CMI en relación a los gastos totales de la empresa.	$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Gastos implementación CMI}}{\text{Gasto total}}$	Desarrollar y modernizar los sistemas de gestión a través de la implementación del CMI como herramienta de gestión y control.	Trimestral	Administración y Finanzas	El costo de implementación del CMI no supere el 7% de los gastos totales, por lo que este indicador tendrá dos situaciones posibles.	Costo implementación CMI < 7% del gasto total		Costo implementación CMI > 7% del gasto total
Programa de Marketing	Mide la inversión realizada por el dpto de Marketing en su programa focalizado en relación a las ventas.	$\text{PM} = \frac{\text{Gastos del dpto de Marketing}}{\text{Ingresos por ventas}} \times 100$	Incrementar las ventas en el próximo año 2021, de acuerdo al plan de marketing implementado con políticas expansivas de promoción y publicidad.	Trimestral, semestral o anual	Marketing	La relación entre la inversión del dpto Marketing y las ventas sea entre 3% y 4%, teniendo como parámetro los valores del año 2017.	Inversión óptima 3% a 4%	Inversión insuficiente menor al 3%	Más del 4%, inversión en exceso
Indicador	Definición	Fórmula	Objetivos	Frecuencia de medición	Responsable de medición	Meta	Semaforización		
Satisfacción del empleado	Mide el grado de conformidad del empleado respecto al entorno y condiciones de trabajo.	Encuesta. Medición global.	Mejorar el clima laboral.	Anual	Recursos Humanos	El grado de compromiso y satisfacción con la organización deber ser del 70% de la nómina de empleados en base al resultado de encuestas.	Colaboradores satisfechos	Colaboradores medianamente satisfechos	Colaboradores insatisfechos
Evaluación de desempeño	Mide el gasto promedio por empleado en programas de capacitación en relación al presupuesto del área de RRHH.	$F(x) = \frac{\text{Gasto en desarrollos de competencias}}{\text{N}^\circ \text{ empleados}}$	Mejorar el desempeño de cada empleado a lo que espera la organización de cada uno de ellos a través de programas de capacitación.	Anual	Recursos Humanos	Del presupuesto destinado al área de RRHH, invertir un 30% anualmente en capacitaciones dirigidas al personal.	Inversión mayor al 30%	Inversión dentro de 20% a 30%	Inversión menor al 20%

Figura 4. Cuadro de Mando Integral. Autoría propia

*Los datos utilizados han sido obtenidos de los estados contables de la empresa.

Eficiencia: como la empresa no cuenta con un presupuesto dedicado a los costos de estructura, no se podrá determinar una medición inicial, viéndose esto como una limitación. Sin embargo, realizar un seguimiento y control en el consumo de los costos de estructura, permite cumplir con el proceso de eficiencia en el uso de los mismos.

Rendimiento (ROE): permitirá identificar si se hace un uso eficiente de los recursos. La medición inicial parte de los datos que la empresa provee en cuanto al *Margen neto = Utilidad Neta/Ventas*. La meta propuesta será aumentar el margen neto entre un 7% y 10% durante los próximos 3 años para lograr retomar los valores de 2016 y, con ese incremento en las ventas, invertir y aumentar la capacidad instalada.

Satisfacción de clientes: se reconoce como el eslabón más importante, ya que de él dependerán los ingresos y ganancias. La medición se realizará por medio de encuestas sobre la experiencia en el hotel, para generar un FODA de cada uno de los servicios ofrecidos y tomar acciones en función de los datos proporcionados. El impacto esperado será una mayor satisfacción en los clientes y, por ende, la fidelización de los mismos, aumentando así la buena repercusión y recomendación del hotel, repercutiendo de modo directo en el incremento en las ventas.

Diferenciación de clientes: permitirá establecer estrategias diferenciadas para cada segmento, en función de los servicios con lo que se cuenta. La medición denota una limitante en la cantidad de datos, debido a que se valoran los ingresos por cada habitación y la cantidad de clientes que hacen uso de la misma, desconociendo especificidades. El impacto que se quiere lograr partiendo de esta medición será que el aumento en el ingreso diferencial por habitación siga un curso similar al incremento en las ventas por alojamiento de acuerdo a los valores obtenidos en el año 2017.

Eficiencia de sistemas de gestión: medirá la capacidad innovadora en relación a la inversión de acuerdo a la implementación de CMI. Se tendrá en cuenta el gasto total que conlleva la implementación de acuerdo al gasto total de la empresa. La puesta en uso del CMI aún no se ha llevado a cabo en la empresa, por lo que será un objetivo a cumplir y se medirá su impacto cuando se active.

Programa de marketing: la medición se enfoca en la inversión que realiza el área de Marketing en relación a las ventas y, teniendo en cuenta cómo influyen las políticas de promoción y publicidad. Al reflejarse una disminución en los gastos respecto a los valores del año 2018, el objetivo será incrementarlos eficientemente para establecer políticas

expansivas de publicidad llegando a diferentes grupos objetivos de clientes y así aumentar el nivel de ventas en el próximo año.

Satisfacción del empleado: con el objetivo de la mejora permanente del clima laboral y el agrado del colaborador con su labor, se propone establecer un indicador, no medido anteriormente por la empresa, mediante encuestas anuales al personal y determinar qué grado de conformidad hay dentro del grupo de trabajo para luego actuar en función de ello. La satisfacción de los colaboradores será fundamental para la productividad y desempeño del hotel; esto será percibido por los clientes impulsando a la innovación y generando ventajas competitivas basadas en acciones y estrategias positivas.

Evaluación de desempeño: para la medición de este indicador no se cuenta con información inicial ya que no se ha establecido por parte de la empresa un presupuesto para el área de Recursos Humanos. Una vez que ya se cuente con el presupuesto destinado al área, una parte será consignada para invertir en capacitaciones para el personal y desarrollo de competencias del mismo, teniendo como objetivo mejorar el desempeño de cada miembro del equipo.

Conclusiones y recomendaciones

El análisis de la empresa HJVCP como reporte de caso ha resultado un desafío para desarrollar estrategias de mejora optando por la herramienta CMI como un elemento permanente en la gestión con retroalimentación semestral, pudiendo realizar ajustes pertinentes e identificando nuevas áreas plausibles de mayor desarrollo para optimizar el uso de los activos financieros agregando valor en lo económico que podrá ser reinvertido en otras áreas de interés, ofreciendo el mejor servicio integral.

Para propiciar el éxito y el alcance de metas se recomienda:

- Alinear el CMI con los objetivos de la organización para luego buscar las estrategias de mejora por área tal como se planteó, en el Mapa Estratégico, en función de las mediciones iniciales.

- Integrar información a una base institucional capitalizándola, lo que permitirá una toma de decisiones a tiempo, evitando repetición de trabajos y minimizando el margen de error en el ingreso y manipulación de datos e indicadores en la operatoria de la empresa.

- Incluir profesionales para el desarrollo del CMI y capacitar a la totalidad del personal del hotel sobre la implementación del mismo, lo que permitirá tener un conocimiento acabado de la herramienta y establecer el monitoreo de la misma, asegurando resultados satisfactorios con el involucramiento de todo el equipo.

- Integrar la comunicación entre el personal que desarrolla el CMI con las áreas de Administración, Marketing, Recursos Humanos y Dirección garantizando diálogo fluido e intercambio de opiniones constructivas para garantizar la alineación de resultados con los objetivos propuestos.

- Perfeccionar las políticas de comercialización y establecer nuevas políticas de presupuesto en todas las áreas, lo que habilitará obtener un financiamiento adecuado para aumentar la capacidad instalada con el objetivo de otorgar nuevos y mejores servicios al cliente, eslabón y destinatario principal de la mejora institucional.

En síntesis, la potencialidad de sostenimiento y/o crecimiento de la empresa está en adelantarse a los cambios, tiempos y contingencias, por lo que una herramienta como CMI generará y capitalizará información provechosa y verdadera para gestar las mejoras posibles y que la capacidad de adaptación, haga de HJVCP, una organización inteligente.

Bibliografía

- Corbo, Y. A & Biassone, A. M. (2018, septiembre). *Aportes del Cuadro de Mando Integral a la Mejora de la Gestión Pública de Turismo*. Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo CONDET, pág. 42. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/2970/1/corbo-biasone-2018.pdf>. Consultado el 10/10/2020
- Fred, David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México. Editorial Pearson Educación. 9º Edición.
- Hoteles más Verdes. (s.f). *Quienes somos*. Recuperado de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/quienessomos/>. Consultado el 24/08/2020
- Howard Johnson. (2018). *Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz*.
- Howard Johnson. (s. f. a). *Gestión sustentable*. Recuperado de <http://hjvillacarospaz.com.ar/gestionsustentable.html>. Consultado el 24/08/2020
- Introducción al turismo. (2016). *Historia cadena hotelera Howard Johnson* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://granamorporelturismo.blogspot.com/2016/05/historia-cadena-hotelerahoward-johnson.html>. Consultado el 16/08/2020
- Kaplan, R. S y Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Editorial Gestión. 2º Edición.
- Koonts, H, Weihrich, H y Cannice, M (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 14ª Edición.
- Robbins, S. P y Coulte, M. (2014). *Administración*. México. Editorial Pearson. 12ª Edición.
- Roncancio, G. (2018). *Pensemos*. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com>. Consultado el 05/09/2020.
- Thompson, A. Strickland, A. Peteraf, A y Gamble J. (2012). *Administración estratégica, Teoría y casos*. España. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 18ª Edición.

Anexos

Anexo 1. Resolución 80/18 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CBA

Artículo 98 - Por los servicios profesionales prestados a cualquier tipo de ente, que se describen en los artículos siguientes, se aplicará la escala de honorarios que se menciona, sobre el monto total del activo más el previo o ingresos operativos, el que fuera mayor:

Más de pesos	A pesos	Monto Fijo	Más de % S/Exc.
Hasta	69.488,29	2.840,25	
69.488,29	2.362.739,28	2.840,25	0,50
2.362.739,28	5.906.847,37	3.903,60	0,40
5.906.847,37	11.813.694,74	5.712,59	0,30
11.813.694,74	23.627.389,48	7.974,09	0,20
23.627.389,48	En adelante	10.988,71	0,15

En el caso de carecerse de las bases citadas, el profesional lo fijará teniendo en cuenta la importancia y características de los trabajos.

Artículo 103 - En materia de administración de recursos humanos, relaciones industriales y laborales, y todo lo que se refiere al análisis de remuneraciones y desempeño, programas de investigación y auditoría para la evaluación de las funciones del área y demás aspectos vinculados al factor humano inherente a la empresa, se aplicará la escala de honorario que se indica más adelante, calculada sobre el monto total de las remuneraciones anuales. Se entiende por remuneración todo egreso sujeto a aportes jubilatorios por pago a personal en relación de dependencia, más el correspondiente a contratados, incluyendo las gratificaciones y beneficios adicionales.

Monto	Honorarios
Hasta \$ 694.913,90	El 2,5% y no inferior al que surja por aplicación del mínimo del artículo 98.
De \$ 694.913,90 o más	A convenir, y no inferior a 5 veces del que surja por aplicación del mínimo del artículo 98

En el caso de que el estudio no sea integral, se considerarán, a los efectos de la escala precedente, sólo las remuneraciones del grupo o grupos examinados. Por la emisión de dictámenes se aplicará un honorario adicional del 30% sobre el honorario determinado según el presente artículo. En caso de carecerse de base, el profesional fijará el honorario, no pudiendo ser inferior al que surja por aplicación del mínimo de la escala del artículo 98.