

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado.

Reporte de caso

“Plan de gestión de información basada en la metodología del cuadro de mando integral para el Hotel de Howard Johnson”

"Information management plan based on the methodology of the balanced scorecard for the Howard Johnson Hotel"

Autor: Medina, Mariela Paola

DNI: 29.268.441

Legajo: VCPB07423

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Pinamar, Provincia de Buenos Aires

Argentina, Mayo 2020

Resumen

Es de considerar la importancia de analizar el funcionamiento de las diferentes cadenas de hoteles existentes en nuestro país. Conocer su mundo interno y como esto se ve reflejado en su exterior. La actividad de hotelería en nuestro país ha venido creciendo de manera progresiva lo que conlleva a la necesidad de plantear un modelo de gestión que permita ordenar el comportamiento de quienes componen la organización con las estrategias de la misma. El presente trabajo se centra su atención en Howard Johnson Hotel situado en Villa Carlos Paz provincia de Córdoba, lugar con gran concurrencia turística en los últimos años, con ciertas falencias en indicadores tales como capacidad, calidad y rentabilidad para lo cual se crea un Cuadro de Mando Integral con el objeto de mejorar el funcionamiento de su sistema de control interno lo que conlleva a un ordenamiento de los diferentes objetivos de la entidad logrando además una relación entre las metas estratégicas y el presupuesto con el que se cuenta. Siendo para ello fundamental un análisis del desempeño real de la organización mediante el estudio de las diferentes áreas en que se detectan ciertas falencias para posteriormente crear un plan estratégico que mejor se ajuste a cada una de ellas, culminando con la construcción de un Tablero de control, elemento primordial para un diagnóstico adecuado de la situación. De esta manera se logrará un mejor desempeño interno mediante la corrección de las desviaciones analizadas creando además herramientas que permitan atenuar situaciones similares futuras.

Palabras claves: Planificación, Estrategia, Gestión, Desempeño.

Abstract

It is important to consider the importance of analyzing the operation of the different hotel chains existing in our country. Know your internal world and how this is reflected on your exterior. The hospitality activity in our country has been growing progressively, leading to the need to propose a management model that allows ordering the behavior of those who make up the organization with its strategies. This work focuses on the Howard Johnson Hotel located in Villa Carlos Paz province of Córdoba, a place with great tourist attendance in recent years, with certain shortcomings in indicators such as capacity, quality and profitability, for which a Table of Comprehensive Command in order to improve the operation of its internal control system, which leads to an ordering of the different objectives of the entity, also achieving a relationship between the strategic goals and the budget available. For this reason, an analysis of the real performance of the organization is fundamental by studying the different areas in which certain shortcomings are detected, and subsequently creating a strategic plan that best suits each one, culminating in the construction of a Dashboard. , essential element for a proper diagnosis of the situation. In this way, a better internal performance will be achieved by correcting the analyzed deviations, also creating tools that will mitigate future similar situations.

Keywords: Planning, Strategy, Management, Performance

Índice

Introducción	5
<i>Objetivo General</i>	7
<i>Objetivos Específicos</i>	7
Análisis de la Situación	8
<i>Descripción de la situación:</i>	8
<i>Análisis del contexto:</i>	9
<i>Diagnóstico organizacional</i>	11
Análisis según perfil profesional:	13
Marco Teórico	14
Diagnóstico y discusión	17
Plan de Implementación	19
<i>Alcance y limitaciones</i>	19
<i>Recursos</i>	19
<i>Acciones</i>	21
Conclusiones	27
Referencias	29

Introducción

En la actualidad la hotelería en la República Argentina es una actividad en constante crecimiento sobre todo en aquellos puntos con gran concurrencia turística, situación que impulsa a que nuevos hoteles abran sus puertas. En este contexto de cambios es necesario que cuenten con un sistema de gestión que pueda establecer un diagnóstico sobre cuál es el estado real de la empresa en cada una de sus áreas.

Tal es el caso de Howard Johnson Hotel ubicado al oeste de la provincia de Córdoba caracterizado por recibir a un gran número de visitantes de forma continua.

Fue creada en el año 2011 de la mano de la Familia Elliot quienes contaban con experiencia en el rubro en Salta su provincia natal con el objeto de constituir una empresa familiar tipo pyme volcado a un Condo Hotel, condición que aún permanece.

Cuenta con una ubicación estratégica, situado a 5 minutos del sector céntrico de la ciudad y a 40 minutos del aeropuerto internacional Ingeniero Ambrosio Taravella. En cuanto a su composición y servicio se destaca en alojamiento, gastronomía y eventos sociales ya que ofrece un total de 127 amplias habitaciones caracterizadas principalmente por su elegancia y cordial atención. Además podrán contar con piscinas descubiertas, sala de spa con su propia administración, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones sin dejar de lado el distinguido restaurant con cocina internacional.

Más allá de que Howard Johnson Hotel cuente con una completa estructura y estrategias bien definidas su problemática se centra en los sectores contables, de políticas de inventarios y compras. La información contable se vuelca en una planilla Excel ya que no cuenta con sistema de software específico que formalice sus movimientos, en cuanto a las políticas de pagos y circuitos de compras se observan grandes déficit que golpea de manera directa al sistema de costeo de la empresa. En cuanto a los factores involucrados tienen que ver con los inconsecuentes hechos registrados que difieren mucho de los ideales propuestos, problema que golpea de manera directa los costos de la organización. Por otra parte se debe tener en cuenta que estas deficiencias persisten de manera continua al estar relacionado de manera directa con las actividades habituales de la organización. Se debe tener en cuenta además que se encuentran involucrados todos los miembros del sector contable del hotel y la intención de este trabajo es la de subsanar los mismos para el correcto cumplimiento de los objetivos de la empresa.

De manera que la intensión de este trabajo encuentra foco en la corrección de esta problemática mediante el estudio, la descripción y el ofrecimiento de recomendaciones de herramientas de control de gestión que permita encaminar el correcto avance en el manejo diario de la empresa y a su vez facilite la toma de decisiones al respecto.

Cabe señalar que para el desarrollo de este reporte de caso se utilizaron como referencia los siguientes trabajos:

Como antecedente del orden local se menciona un trabajo que persigue corregir un sistema de información y control informatizado. El mismo no permite enfocarse en planes de mediano y largo plazo, con el objetivo de revertir esta situación, la labor propone herramientas de control para mejorar los procesos internos y externos, lo que contribuye a mejorar los inconvenientes que presenta Hotel Howard Johnson en su sector contable teniendo en cuenta su principal problema, la falta de un control informatizado lo que provoca ciertas desviaciones en su funcionamiento interno para la toma de decisiones y cumplimiento de sus objetivos (Vega, 2008).

En el orden provincial se cita como antecedente un trabajo realizado en la Universidad Católica de Córdoba, cuya investigación fue realizada en la Clínica Universitaria Reina Fabiola, destaca el desafío de la organización al ser pionera en la implementación de la gestión estratégica en el sector de salud de esa provincia y llega a la conclusión de que el CMI es un modelo factible de ser utilizado en cualquier organización independientemente de su actividad o sector. Por lo tanto esta investigación demuestra la relevancia de esta herramienta en el Hotel Howard Johnson considerando su aplicación especialmente en los circuitos de compra-venta que presenta grandes contratiempos y déficit, además se encuentran involucrados todos los agentes del sector. La corrección de este problema mediante la implementación del cuadro de mando integral da como resultado una mejor calidad de servicio además incentivar al personal afectado situación que conlleva al correcto cumplimiento de las metas propuestas (Tanus, 2016).

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un cuadro de mando integral a fin de optimizar los sistemas de control interno de Howard Johnson ubicado en Villa Carlos Paz provincia de Córdoba aplicable al periodo 2021.

Objetivos Específicos

- Establecer el Cuadro de Mando Integral para el control gestión a largo plazo en el Hotel Howard Johnson.
- Determinar indicadores claves de desempeño para cada una de las perspectivas del CMI.
- Diseñar un mapa estratégico que permita controlar el cumplimiento de los objetivos específicos.
- Establecer medidas de control y de medición para atacar las posibles desviaciones que sirva de retroalimentación para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Análisis de la Situación

Descripción de la situación:

Es de importancia considerar que Hotel Howard Johnson pertenece a una de las cadenas de hoteles más reconocidas a nivel internacional a través de sus franquicias. Cabe señalar que cada una de ellas cuenta con una particularidad que la hace única y distintiva.

En relación a los precios se haya dentro del rango medio ya que uno de sus objetivos consta en abarcar el mercado turístico, empresarial y educativo por lo que cuenta con servicios adaptados a todas la necesidades entre ellos restaurantes adaptados para la atención de delegaciones o centro de convenciones entre otros.

Hotel Howard Johnson nace con la idea de constituir un Condo Hotel siendo característico de esta actividad la combinación del negocio inmobiliario con la actividad de hotelería respectivamente. En relación a sus accionistas son propietarios de diferentes departamentos estando su administración a cargo de los socios mayoritarios Jessica y Bárbara Elliott, y su padre Pablo Elliott dueño mayoritario.

Dentro de las labores habituales que se llevan a cabo dentro de las distintas áreas de hotel se observan ciertas anomalías que requieren análisis y seguimiento para poder solventarlos. Podemos nombrar entre ellas la falta de un sistema informatizado que ponga a disposición de la gerencia de manera más rápida y eficiente información trascendental y oportuna para la toma decisiones esto viene acompañado de la falta de registraci3n contable de los pagos y la doble funci3n de la gerencia encargada de las cobranzas y pagos. . Esto se debe a la falta de una herramienta de gesti3n lo que provoca que el resultado del proceso decisional sea inoportuno y por lo tanto ineficaz.

En cuanto al sector compras no cuenta con sistema para realizar la registraci3n de sus operaciones al igual que el 3rea contable que no dispone de un sistema software para hacerlo sino que vuelca toda la informaci3n en una planilla Excel. El contador interno de la entidad confecciona los balances correspondientes pero sin contar con una registraci3n diaria de los movimientos que se llevan a cabo, es el contador externo quien solicita los diferentes documentos comerciales para dar cumplimiento a sus deberes impositivos. Tampoco cuenta con un sistema de costeo.

Teniendo en cuenta las problem3ticas anteriormente nombradas es necesario la elaboraci3n de un plan de acci3n para as3 obtener una mejora en los sistemas de Control de

Gestión Interna ya que es aquí donde se concentra su principal falencia en conjunto con las fallas en el sistema de comunicación entre los diferentes sectores.

Para ello, surge la idea de la elaboración de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que ayude a la obtención información útil y necesaria para que la gerencia tome decisiones apropiadas destinadas al control de sus actividades y así detectar posibles desvíos para de esta manera mejorar de manera objetiva los procesos que se desarrollan y ajustar las deficiencias que presenta la entidad.

Análisis del contexto:

El Análisis PEST resulta de utilidad para estudiar el ambiente externo de la entidad los cuales inciden manera directa en las actividades y el desempeño de las mismas. Abarca un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de allí sus siglas pudiendo incluir además el factor legal y ecológico.

Factores Políticos: en la actualidad se vive un clima de incertidumbre frente a una nueva elección de autoridades por lo que debido al poco tiempo de mandato no hubieron demasiadas decisiones de políticas de estado que aborden el sector de turismo en nuestro país.

Factores Económicos: Es evidente e inevitable el deterioro de la actividad económica para Argentina para principios del 2020. La inflación se encuentra en continua aceleración respecto de años anteriores lo que ha detraído las pocas expectativas de crecimiento hasta llevarlas casi a la nulidad absoluta teniendo en cuenta que el año 2019 cerró con un 56% y en el comienzo del año 2020 se pudo determinar que fue del 2% en febrero y acumuló un 50.3 en los últimos doce meses (Gasalla, 2020).

En cuanto al dólar se prevé sucesivos incrementos para mediados del año 2020 con pocas probabilidades de alcanzar su estabilidad, produciendo esto efectos positivos en empresas del sector, esto se debe a que su elevado valor reduce los costos en visitantes extranjeros.

En cuanto el PBI los números de proyecciones macroeconómicas que tanto se reclamaron desde distintos actores al equipo económico oficial finalmente fueron presentados por Martín Guzmán: una caída de entre 1% y 1,5% del PBI en 2020, un déficit

fiscal primario de entre 1,1% y 1,5% del PBI y reservas brutas de unos u\$s 50.000 millones (Iglesia, 2020).

Factores sociales: Las encuestas que presentan de las regiones turísticas y localidades. Para febrero de 2020 se estimaron 5,6 millones de pernотaciones en establecimientos hoteleros y para hoteleros. Esto implica un incremento de 7,9 respecto del mismo mes del año anterior. Las pernотaciones de viajeros residentes registraron una suba de 9,7% y las de no residentes disminuyeron 0,3%. El total de viajeros hospedados fue 2,0 millones, no tuvo variación respecto al mismo mes del año anterior (INDEC, 2020).

Factores tecnológicos: el sector hotelero en nuestro país se ha desarrollado de manera progresiva en los últimos años como también así surgieron nuevas formas de aplicación en este ámbito. Darle importancia al área tecnológica significa en la actualidad un factor estratégico debido a que aporta rapidez y agilidad a las actividades tales como las reservas, la comunicación, organización y actualización constante. Esto brinda una mejora en la calidad de servicio debido a que mediante aplicaciones para celulares o páginas web se pueden realizar reservas a distancia, compras pasajes aéreos, aprovechar promociones o contratar paquetes de turismo, entre otros.

Factores ecológicos: El cuidado del medio ambiente es una de las prioridades del Howard Johnson Hotel y lo manifiesta a través del uso responsable del agua además se destaca su colaboración con el reciclaje mediante la recolección de residuos en sus diferentes complejos.

Factores legales: los hoteles a nivel nacional se encuentran regulados por la ley 25.997. En cuanto a la provincia de Córdoba se rigen por la ley 6.483, ley de alojamiento turístico de la provincia de Córdoba, sancionada el 09/12/1980 que determina que todo hotel se debe registrar en la Dirección de Turismo de la Provincia de Córdoba, los libros que se deben llevar, método de facturación, tarifas, seguridad e higiene, entre otras.

Diagnóstico organizacional

Para el análisis de la organización una herramienta que resulta de gran utilidad es la denominada Matriz FODA, en cuanto permite identificar en un contexto determinado, aquellos aspectos internos de la organización que pueden ser considerados como Fortalezas y Debilidades. Igualmente, conduce a clasificar aspectos del entorno como Oportunidades y Amenazas.

En ese sentido se ofrece la siguiente clasificación:

Fortalezas:

- Reconocimiento por parte de sus clientes: esto se debe a su amplia trayectoria ya que lleva más de 80 años en el rubro de hotelería turística a nivel internacional.
- Diversidad de clientes: cuenta con un amplio número de visitantes de diferentes regiones del mundo.
- Ubicación estratégica: situado a 40 minutos del aeropuerto internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro turístico de Villa Carlos Paz
- Amplias instalaciones: cuenta con salas de relax, piscina descubierta, gastronomía internacional, excelente calidad de servicio en cada una de sus áreas.

Debilidades

- Informalidad en su sistema contable: carece de un sistema software que formalice sus movimientos de manera que sus registraciones contables se encuentran volcadas en un sistema Excel.
- Débil comunicación entre sus diferentes áreas: existen deficiencias en cuanto a la comunicación entre algunos de sus sectores
- Carencia de herramientas de control interno: fundamental para el correcto análisis de la situación general del hotel.
- Pocos clientes: al contar con un público exclusivo conlleva a una reducción notable de visitantes

Oportunidades:

- Gran concurrencia del turismo internacional: debido a que se ven favorecido con el cambio de la moneda reduciendo sus costos.
- Reconocimiento turístico de Villa Carlos Paz: es un lugar con una gran concurrencia de visitantes a nivel, local, provincial, nacional e internacional.
- Planificación estratégica futuras: se observa una tendencia firme del sector de hotelería a constituir una planificación estratégica.

Amenazas

- Situación económica del país
- Alta presión impositiva en el sector
- Constantes cambios en preferencias u opiniones de los huéspedes
- Competencia: cada vez más son los decididos a la apertura de nuevos canales de hoteles en la zona debido a la gran concurrencia turística que crece periodo a periodo.

TABLA 1. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Trayectoria. - Diversidad de clientes. - Ubicación estratégica. - Amplitud de sus instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informalidad en su sistema contable. - Falta de comunicación. - Carencia de herramientas de control interno. - Pocos clientes.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Gran concurrencia de turistas extranjeros. - Caracterización de Villa Carlos paz como lugar turístico. - Planificación de estrategias futuras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación económica del país. - Alta presión fiscal. - Contantes cambios. - Aumento de la competencia.

Fuente: Elaboración propia

Análisis según perfil profesional:

Se observa que el sector contable y financiero de la empresa está a cargo de los contadores quienes son los encargados de gestionar la información recibida para luego procesarla de manera correcta. La administración por su parte en conjunto con el gerente de la entidad llevan a cabo la carga de los diferentes documentos comerciales para luego volcarlos en los libros IVA compras y ventas, como así también del seguimientos de movimientos bancarios, transferencias, pago a inversores de manera de enviar el reporte al asesor contable externo quien cumple con la función de elaborar el análisis financiero del hotel.

Cabe señalar que si bien las actividades se llevan a cabo con normalidad el sector presenta ciertas inconsistencias debido a que no cuenta con un sistema contable adecuado sino que vuelcan la información en un sistema Excel lo que impide un correcto control y seguimiento de los movimientos de la empresa. Por otra parte se realiza un análisis de rentabilidad de los propietarios pero no de la solvencia de sus clientes lo que refleja la falta de indicadores de gestión que puedan supervisar si se están cumpliendo con los objetivos.

Es de importancia destacar por otra parte, la falta de inversión en publicidad ya que la empresa apuesta a un modo más directo de llegar a sus clientes mediante entrevistas que son realizadas a las diferentes agencias de viajes o llamadas directas a clientes habituales. Es decir el seguimiento en este caso se realiza a través de encuestas (Ver anexo 1) de manera de medir la satisfacción del cliente y sus participaciones en las redes sociales.

El personal del Hotel Howard Johnson se rige por políticas tales como reglamentos internos y manuales de inducción en la cual se detallan las pautas del trabajo, organigramas, capacitaciones y descripciones de los puestos de trabajo. Este tipo de política lo evalúa el director semanalmente en las diferentes áreas de la empresa con el fin de controlar el cumplimiento de las metas propuestas.

Marco Teórico

En la actual sociedad del conocimiento y de la globalización, las organizaciones necesitan de una herramienta que no solo tome en cuenta indicadores financieros para mejorar su gestión y le permita ejecutar su estrategia con eficacia. Así, para estos autores, cada vez adquiere mayor importancia el valor agregado de activos intangibles frente a los tradicionales datos financieros.

El cuadro de mando integral es un modelo de gestión que pone a la estrategia en el centro de la organización viéndose reflejada en objetivos medidos a través de indicadores, ordenados en diversas perspectivas y relacionados a unos planes de acción para alinear a todos los miembros de la organización en un mismo camino para de esta manera lograr una alineación directa entre los objetivos de la empresa y quienes componen la misma convirtiéndose un elemento prioritario para obtener un mejor resultado y elevar la efectividad del desempeño organizacional. Por lo tanto se obtiene como resultado la introducción de la estrategia en todos los niveles de la organización conectando la misión, la visión y los valores con los objetivos (Romero, 2015).

Tal y como lo plantean Berríos y Flores , (2017) el CMI brinda a las organizaciones actuales un conjunto sistematizado de elementos que son necesarios en la búsqueda hacia el éxito competitivo y futuro de las organizaciones, ya que hace de la estrategia y misión empresarial un gran conjunto de medidas de actuación.

Por lo que el Cuadro de Mando Integral resulta un importante sistema de gestión estratégico al servicio de las organizaciones que no solo se centra en el aspecto financiero con el que los directivos suelen evaluar cómo va su organización, también permite transformar la visión y la estrategia en objetivos concretos, diseñar un sistema de indicadores de ejecución y control organizados en diferentes perspectivas.

Mediante la perspectiva financiera una empresa intenta analizar sus resultados con el objeto de maximizar sus utilidades y asegurar un crecimiento de fondos continuos en la organización, trata de responder a las necesidades y expectativas de los accionistas ya que son los indicadores de esta perspectiva los que nos dirán si la estrategia de la empresa contribuye a la mejora en el cumplimiento de los objetivos. Se relaciona además de manera directa con la perspectiva de cliente, encargado de reflejar el lugar que ocupa la organización en el mercado, ya que en ella se estudian como los clientes analizan el valor del producto o

servicio ofertado, y en qué medida esta percepción se proyectara sobre los resultados esperados. Está direccionada a una de las partes más críticas de las organizaciones, sus clientes, ya que sin ellos no existe ningún tipo de mercado. (Gan & Triginé, 2013).

Por otra parte la perspectiva de procesos internos se encarga del estudio de la operativa interna de la empresa y su adecuación para alcanzar la satisfacción de las expectativas de los clientes para de esta manera cumplir con el objetivo de maximizar los beneficios (Valladares Zambrana y Villanueva Flores, 2017).

Se relaciona entonces con los procesos de negocios internos, su adaptación para lograr la satisfacción del cliente lo que conlleva además conseguir altos niveles de rendimiento financiero. A su vez está relacionado con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que es mediante esta que se logra mejorar, teniendo personal capacitado tanto en competencia como en conocimiento.

El aprendizaje y el crecimiento resultan de profesionales con gran compromiso y motivación. Una formación de manera continua en conjunto con una correcta selección trae como consecuencia una mejor adaptación hacia los puestos de trabajo. Abarca las metas que una empresa se debe proponer como consecuencia de implementar una infraestructura que relacione a las personas, los sistemas y los procedimientos (Martin & Reyes, 2008).

Por lo tanto es el motor de las demás perspectivas ya que refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para el desarrollo de sus productos o servicios como para cambiar y aprender.

En resumen el cuadro de mando integral ayuda a la organización y a quienes la componen a detectar aquellas falencias que presenta la gestión o bien aquellas cuestiones que están siendo gestionadas y que deben ser analizadas con mayor detalle para lograr la corrección de las mismas. Es una herramienta de vital importancia en cualquier organización y por ende necesario su implantación teniendo en cuenta su contribución al mejoramiento continuo de los diferentes sectores involucrando a los empleados con las metas propuestas y a su vez sirve como elementos de apoyo para el cambio estratégico, centrándose fundamentalmente en los procesos y no las funciones.

Es una herramienta que si bien brinda respuesta a las deficiencias de los sistemas de gestión tradicionales presenta ciertas desventajas tales como determinar concretamente que indicadores utilizar y en qué medida. Por otra parte, las 4 perspectivas no son estáticas sino

dinámicas, es decir se pueden ir adaptando según las necesidades de cada organización lo que genera inconvenientes en su aplicación.

Considerando las ventajas y desventajas del cuadro de mando integral queda demostrada su importancia para evaluar el desempeño organizacional es decir cómo se está aplicando la estrategia actual. Por lo tanto, este reporte de caso propone la necesidad de diseñar un modelo de gestión eficiente alineado a su estrategia y con información pertinente que ayude a la gerencia en la toma de decisiones.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema:

El diagnóstico organizacional efectuado hasta aquí determina que el Hotel Howard Johnson descuida ciertos puntos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos propuestos, tiene problemas de controles en conjunto con informalidades y omisiones en ciertos sectores de la empresa que tienden a desencadenar problemas de mayor magnitud.

Los mismos se encuentran respaldados por la carencia de controles y en una administración poco ordenada, además de la falta de empleo de sistemas informáticos encargados de brindar información confiable y que además, son utilizados para la toma de decisiones (ver debilidades en Foda). En resumen el grave problema del hotel está relacionada con la falta de un sistema de indicadores que midan su gestión.

El Hotel Howard Johnson, como las mayorías de las organizaciones intenta expandirse y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado con todos los ajustes y desventajas que eso conlleva. Para llevar a cabo este proceso de una manera correcta y exitosa, es necesario implementar herramientas y tener en cuenta ciertos factores que le permitan a la organización cumplir con su estrategia de crecimiento y administrar eficazmente sus recursos, adaptándose a las exigencias del entorno.

Relevancia del problema:

La importancia de su aplicación radica en la falta de implementación de una herramienta de gestión que mejore el proceso decisional de la empresa, considerando que uno de los mayores inconvenientes está relacionado con la presencia de fallas en su sistema de control de gestión que impide analizar el desempeño en cada una de sus áreas provocando errores en los informes suministrados y por lo tanto en la decisiones que se tomen al respecto. Además les permitiría anticiparse a los cambios eventuales que se produzcan tanto en el entorno como dentro de la organización, cuestión que afecta a la organización en su totalidad y provoca desvíos en el cumplimiento de los objetivos. La implementación de esta herramienta ayudaría al mejoramiento continuo en el funcionamiento interno de la organización alineando la información suministrada con una correcta toma de decisiones enfocada al cumplimiento de la metas.

Conclusión diagnóstica:

Mediante la implementación del cuadro de mando integral se logrará optimizar las tareas de evaluación y control de gestión en el Hotel Howard Johnson que le permitirá cumplir con su estrategia de crecimiento y optimizar eficazmente sus recursos, adaptándose a las exigencias del entorno. De esta manera se mejorará la calidad del servicio ofrecido por la empresa, centrando su atención no solo en la rentabilidad del negocio sino también en los procesos internos de la misma, la capacitación de quienes componen la empresa y la satisfacción de los clientes a fin de alinear las tareas que se desarrollan con los resultados esperados en conjunto con una buena toma de decisiones del directorio y sector gerencial. Se espera además disminuir costos, aumentar su productividad e incrementar sus ventas.

El diseño e implementación del cuadro de mando integral tendrá como objetivo comunicar la estrategia general a toda la empresa mediante su vinculación directa con los objetivos de los sectores de compras, ventas y administración. Permitirá además realizar evaluaciones que midan el desempeño en cada una de sus áreas de manera periódica a fin de dar solución al problema de la falta de control persistente en los diferentes sectores que componen a la organización.

Por otra parte los empleados tendrán mayor motivación al sentirse parte de la organización ya que a través de esta herramienta se sentirán una pieza clave para el cumplimiento real de los objetivos de la empresa.

El plan potenciará las principales fortalezas del Howard Johnson haciendo referencia a la diversidad de clientes, reconocimiento de la marca, trayectoria en el mercado; brindando el cumplimiento de sus objetivos y crecimiento en el sector. De esta forma mediante la aplicación del cuadro de mando integral se conservará la esencia de una de las empresas con posición internacional sin embargo se obtendrá la corrección de gran parte de las falencias que provocan grandes inconvenientes en el funcionamiento interno de la empresa que conduce a desvíos en la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas en los diferentes sectores de la empresa. Como consecuencia se producirá un incremento de su rentabilidad, se brindará un mejor servicio y se potenciará la calidad de empleados.

Plan de Implementación

Alcance y limitaciones

El desarrollo del reporte de caso aborda la implementación de un plan de gestión basada en la metodología del cuadro de mando integral herramienta que será aplicada en la empresa Hotel Howard Johnson situado en Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba a comienzo del periodo 2021.

En relación a las limitaciones para llevar a cabo el procedimiento han sido nulas, ya que cuenta con los recursos suficientes que hacen posible su efectiva elaboración y desarrollo sin complicaciones.

Siguiendo con los objetivos planteados será un estudio de tipo analítico, transversal a toda nuestra organización y prospectivo.

Cabe señalar que debido a la complejidad del trabajo se ha decidido el desarrollo de solo 5 áreas consideradas fundamentales para hacer frente a los inconvenientes presentes en el Hotel Howard Johnson tales como ventas, hospedajes, áreas de presupuesto, contables y gerenciales.

Recursos

Para llevar a cabo el plan de gestión de información basado en la metodología del cuadro de mando integral a fin de mejorar los sistemas de control de gestión del hotel Howard Johnson debemos tener en cuenta su estructura, personal con el que cuenta en conjunto con las habilidades y competencias que poseen cuestión que debe aprovecharse al máximo. De esta manera podemos determinar que los elementos a utilizar para la implementación del cuadro de mando integral en dicha organización son los siguientes:

Recursos humanos: se encuentran involucrados el directorio, gerencia general y administración, el responsable comercial, responsable de reservas, departamento de relaciones públicas y marketing, el auditor encargado del departamento de Auditoría interna a implementar y del personal administrativo a cargo, profesional destinado al diseño del cuadro de mando integral.

Recursos materiales: se utilizarán servicio de banda ancha, insumos de librería y computadoras considerando la instalación del departamento de auditoría interna se utilizará

un sector dentro de la empresa por lo que no será necesario la construcción de una nueva área si se tendrá en cuenta los respectivos gastos de refacción para a la adaptación del sector.

Recursos económicos: capacitaciones al personal, elaboración de paquetes promocionales, sistema Tango Gestión incluye los servicios de contabilidad, compras, ventas y facturación

Presupuesto Inicial

Ítems	Cantidad(hs) mensuales	Total mensual(\$)	Total Anual (\$)
Contratación del auditor encargado del departamento de auditoría	160hs	56.000	672.000
Personal administrativo nuevo (3)	160hs	75.000	900.000
Profesional encargado del diseño del cuadro de mando integral y brindar capacitaciones a los diferentes sectores sobre su implementación	120hs	211.000	211.000
Servicio de banda ancha		4.500	54.000
Insumos de librería		3.160	37.920
Computadoras		57.000	57.000
Muebles de oficina		64.000	64.000
Gastos de remodelación		43.000	43.000
Capacitaciones al personal	2hs	38.000	38000
Elaboración de paquetes promocionales		4.000	48.000
Sistema Tango Gestión		6.250	75.000
Total		561.910	2.199.920

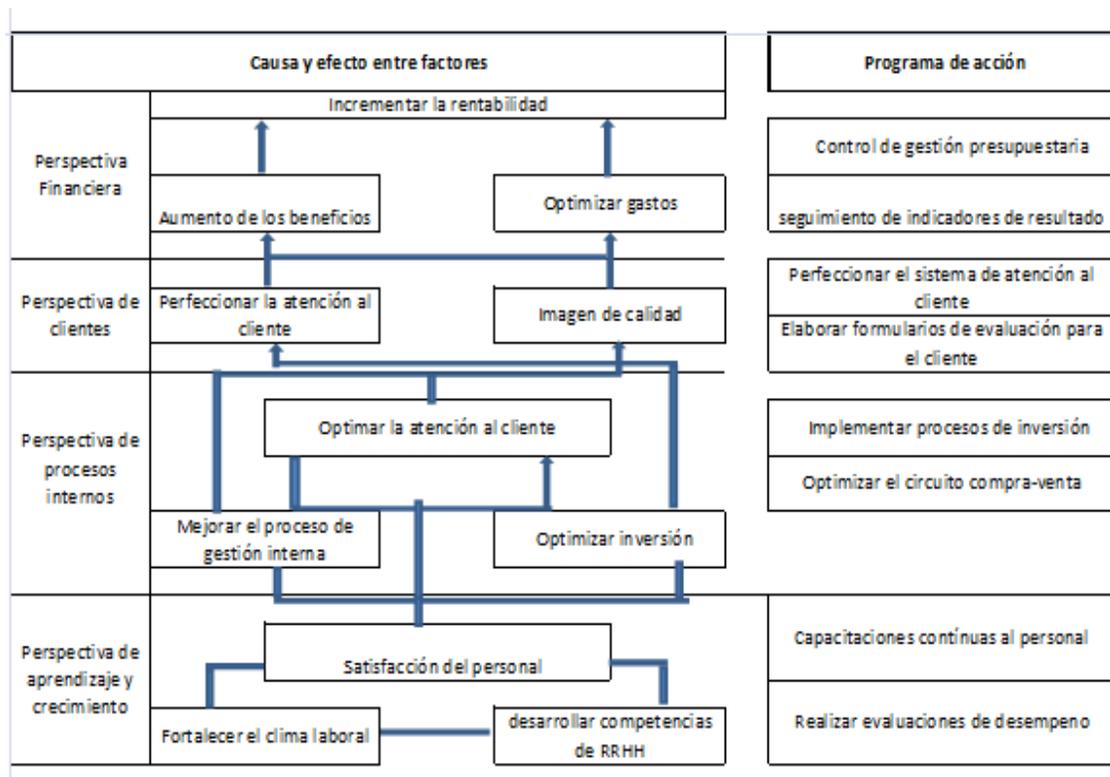
Acciones

Nuestro trabajo se basará en el sector gerencia de mercadeo y ventas, control de hospedajes y clientes, organización contable y control global gerencial.

Plan estratégico:

En primer lugar se procede a la delimitación de las acciones para cada área de acuerdo a su competencia en la función e implantar los objetivos a alcanzar por cada una de ellas.

A partir del estudio que se llevó a cabo en los diferentes sectores de la empresa se pudo determinar la existencia de puntos que afectan de manera negativa a la eficiencia del funcionamiento del hotel. Como consecuencia de ello se presentarán diferentes soluciones a fin de que esta problemática sea considerada por el hotel en su totalidad, para que dicha solución pueda ser aplicado en cada una de las diferentes áreas que la componen. De esta manera nuestro plan estratégico se compone de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

Gerencia de mercadeo y ventas:

Sector a cargo de ofrecer los distintos tipos de servicios que presta el Hotel Howard Johnson mediante la creación de paquetes promocionales para posteriormente enviarlos a sus clientes actuales y potenciales. Se debe tener en cuenta que para potenciar la venta de alojamiento es necesario promover los diferentes servicios que ofrece el establecimiento mediante visitas sistémicas a clientes, además identificar nuevos mercados potenciales, coordinar esfuerzos para retener a los clientes actuales e implementar nuevos servicios a fin de lograr la satisfacción de los huéspedes.

Control de hospedaje y clientes:

El hospedaje es el servicio más importante que ofrece una empresa cuya actividad principal es la hotelería. Cabe señalar que el buen funcionamiento de este sector está a cargo de la gestión de control de hospedaje cuya tarea principal es atender al huésped en todo momento desde su llegada al establecimiento para lo cual se le brindará capacitaciones teniendo en cuenta que la primera pretensión del cliente tiene que ver con la búsqueda de servicio, confort y calidad en una buena relación precio-valor. Se incluye bajo su responsabilidad la reservación y recepción del cliente, el mantenimiento y limpieza de las habitaciones, análisis de las quejas y emisión y cancelación de reservas. Se aclara que los clientes internos del establecimiento incluyen además todas las áreas del hotel dentro del cual es imprescindible una comunicación rápida y efectiva, que permita el flujo de información entre todos los clientes internos.

Control de gestión presupuestaria

La principal función de los presupuesto es la de determinar la forma más adecuada de asignar y utilizar los recursos económico de la empresa, es decir planificar anticipadamente de la manera más conveniente y flexible de manera que pueda soportar ciertas variaciones lo que se quiere realizar en un futuro y expresarlo en términos monetarios.

Esta tarea requiere la participación de todas las áreas de la empresa mediante un monitoreo de lo que viene realizando es decir, mediante una comparación entre los gastos efectivamente realizados y las planificaciones establecidas. Este informe es entregado al gerente general quien es el encargado de establecer, coordinar y controlar de manera conjunta con el directorio y los analistas contables el presupuesto establecido.

Organización contable

Un sistema de información contable integral resulta imprescindible para el buen funcionamiento de toda organización la aplicación de una contabilidad de costos como sistema de información, los sistemas de control de gestión como mecanismos de vinculación y conducción de las actividades de la organización y la rentabilidad empresarial ayudan a planificar y controlar de manera satisfactoria las operaciones llevadas a cabo por la organización además de permitir al personal contar con información oportuna, pertinente y susceptible de comparación a fin de poder traducir las estrategias en resultados.

Para ello es necesario establecer un sistema de costos y circuito de compras a fin de lograr una mejor organización de este sector esto incluye para un mejor sistema de adquisición la solicitud de al menos 4 presupuestos para las compras de costes medio y llamado a licitaciones para las de mayor valor en conjunto con un aumento en la variedad de proveedores a fin de comparar y cotizaciones y facilidades de pago.

Resulta fundamental por otra parte la instalación del departamento de Auditoría interna encargado del control y supervisión del área contable y administrativo de manera continua a fin de mantener el equilibrio de los movimientos contantes de la empresa, detectar desviaciones y tomar decisiones oportunas al respecto.

Con la finalidad de dar cumplimiento a nuestros objetivos es de importancia además la implementación un sistema informático que refleje información sobre los movimientos realizados de manera inmediata para que de esta manera las decisiones sean tomadas de manera confiable y oportuna.

Control Global Gerencial

La gerencia se encarga de administrar, coordinar y evaluar todas las operaciones llevadas a cabo en las distintas áreas del hotel además de establecer y supervisar el cumplimiento de las normas y políticas del establecimiento es decir, trabaja de manera conjunta con la empresa en todas sus áreas.

Existen determinados índices que proporcionan una base verdadera para la toma de decisiones para lo cual es necesario identificar causas y resultados de su comportamiento, estamos hablando en este caso del control de gestión a través de indicadores para lo cual en este caso nos enfocaremos en 5 áreas claves: empleados, huéspedes, proveedores, accionistas, acreedores y comunidad. Esto debe ser distribuido por cada uno de los niveles gerenciales y volcados en objetivos relacionados a cada una de las 5 áreas claves. Para dar

cumplimiento con el objetivo se organizarán diariamente reuniones con cada representante de unidades organizativas del establecimiento quienes deben presentar un informe de gestión de cada área destinadas de analizar y estudiar la situación actual del hotel, detectar desviaciones y tomar decisiones al respecto. Además se presentará un presupuesto aplicable a corto plazo considerando reservas de habitaciones, eventos programados y trabajos e efectuar.

Cuadro de Mando Integral

Perpectiva	Objetivo	Indicadores	Unidad de medida	Objetivo	Periodicidad	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Área a quien va dirigido
Financiera	Aumentar el volumen de ventas	Porcentaje de crecimiento de ventas	Porcentaje	Incremento del 35% en el volumen de fondos administrados	Anual	35%	20%<I<35%	25%		Gerente general y de administración
	Incrementar la rentabilidad de nuestra organización	Indicar de Rentabilidad Financiera (ROE)	Porcentaje	Incremento del 24% cuatrimestral	Anual	24%	15%<I<24%	15%		Gerente general y de administración
	Optimizar gastos	Porcentaje de variación de los costos	Porcentaje	Disminución de un 4%	Mensual	55%	27%<I<50%	27%		Gerente general y de administración
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente	Porcentaje	Incremento del 12%	Mensual	12%	12%<I<5%	5%		Responsable comercial
	Retener a clientes actuales	Porcentaje de retención a clientes	Porcentaje	Recupero de un 17%	Anual	17%	17%<I<5%	5%		Responsable comercial
	Atraer nuevos clientes	Porcentaje de nuevos clientes	Porcentaje	Disminución de un 83%	Anual	83%	83%<I<70%	70%		Responsables de relaciones públicas y Marketing
Procesos internos	Mejorar el proceso de gestión interna	Eficiencia de los procesos	Porcentaje	Incremento de un 19%	cuatrimestral	19%	19%<I<10	10%		Gerente general
	Introducir nuevos servicios al mercado	Porcentaje de nuevos servicios	Porcentaje	Incremento de la rentabilidad en un 13%	Anual	13%	13%<I<6%	6%		Gerente general y administración
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar la satisfacción del personal	Porcentaje de satisfacción al cliente	Porcentaje	Al menos en un 91%	Anual	91%	91%<I<60%	60%		Gerente General
	Incremento en capacitaciones al personal	Pocentaje de Satisfacción al personal	Porcentaje	Al menos en un 81%	Anual	81%	81%<I<59%	59%		Gerente general

Fuente: Elaboración propia

Marco de tiempo

Las tareas se llevarán a cabo en el siguiente periodo de tiempo:

TAREA	ÁREA	SEMANAS							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento									
Formación del personal	Gerencia de RRHH								
Evaluación del cumplimiento del personal	Gerencia de RRHH								
Entrevistas de clima laboral	Gerencia de RRHH								
Suministrar al personal los elementos necesarios para un eficiente clima laboral	Gerencia de RRHH								
Perspectiva de procesos internos									
Mejorar el proceso de gestión interna	Gerencia de Administración								
Ajustar procesos de inversión	Depto financiero								
Perspectiva de clientes									
Elaborar formulario de evaluación para el cliente	Depto de relaciones públicas								
Optimiza la estrategia de atracción de clientes	Depto comercial								
Mejorar la opinión de los clientes	Responsable de reservas								
Perspectiva financiera									
Modificación y/o corrección del presupuesto	Gerencia de Administración								
Incrementar la rentabilidad de nuestra empresa	Gerencia de Administración								
Aumentar los fondos administrados	Gerencia de Administración								

Fuente: Elaboración propia

Medición

Tablero de Control

Perspectiva financiera							
OBJETIVO	INDICADOR	Fórmula	Unidad de medida	Periodicidad	Responsables	Valor Actual	Valores futuros
Aumentar el volumen de ventas	Porcentaje de crecimiento de ventas	$(\text{ventas año actual} - \text{ventas año anterior}) / \text{ventas del periodo anterior}$	Porcentaje	anual	Gerente general y de administración	251.542	
Incrementar la rentabilidad	Indicar de Rentabilidad Financiera (ROE)	Beneficio Neto/Patrimonio neto	Porcentaje	anual	Gerente general y de administración	664.042	
Optimizar los costos	Porcentaje de variación de los costos	$(\text{costo del periodo actual} / \text{costos del periodo anterior}) - 1$	Porcentaje	mensual	Gerente general y de administración	234.292	
Perspectiva de clientes							
Aumentar la satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción de clientes	$(\text{clientes no satisfechos} / \text{total de clientes}) * 100$	Porcentaje	Mensual	Responsable comercial	59.542	
Retener a los clientes actuales	Porcentaje de retención de clientes	$\text{cantidad de clientes que vuelven a asistir} / \text{total de clientes}$	Porcentaje	Anual	Responsable comercial	59.542	
Atraer nuevos clientes	Porcentaje de nuevo clientes	$\text{clientes nuevo} / \text{total de clientes}$	Porcentaje	anual	Responsable de relaciones públicas y marketing	70.042	
Perspectiva de procesos internos							
Mejorar el proceso de gestión interna	Eficiencia de los procesos	$(\text{resultados alcanzados} / \text{resultados previstos}) * 100$	Porcentaje	cuatrimestral	Gerente general	689.042	
Introducir nuevo servicios al mercado	Porcentaje de nuevos servicios	$\text{nuevo servicios introducidos al mercado} / \text{servicios de mayor rotación}$	Porcentaje	Anual	Gerente general y administración	54.792	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento							
Mejorar la satisfacción del personal	Porcentaje de satisfacción del personal	$(\text{Empleado satisfecho} / \text{total de empleados}) * 100$	Porcentaje	Anual	Gerente general	71.042	
Incremento en capacitación al personal	Tiempo dedicado a capacitaciones	$\text{cantidad de horas por empleados dedicados a capacitación}$	Horas	Anual	Gerente general	46.042	

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Actualmente la actividad hotelera demanda en contraposición a la visión tradicional, una empresa totalmente distinta. Es en este contexto exige abordar no solo procesos productivos organizacionales que logren excelentes resultados a través de la optimización de los recursos, sino que también pretende que aparezcan factores no financieros que permitan tener en cuenta los activos intangibles de las organizaciones.

De esta manera podemos concluir que luego de realizar un estudio exhaustivo del funcionamiento general del Hotel Howard Johnson se logró cumplir con el objetivo general del presente trabajo final de grado consistente en establecer un cuadro de mando integral a fin de optimizar los sistemas de control interno para hacer frente a los problemas que presenta el procesamiento de información para la determinación de objetivos y su posterior cumplimiento lo que genera errores fundamentales en la toma de decisiones diarios de la empresa, falencias que han sido identificadas a través del análisis FODA para de esta manera plantear estrategias para poder superarlas.

En conclusión el diseño del Cuadro de Mando Integral posibilita a la empresa a cumplir con los objetivos propuestos, monitorear y examinar cada uno de los indicadores tomando las decisiones preventivas y correctivas necesarias para el cumplimiento de las metas, ayuda a integrar en procesos el planeamiento a fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos empresariales. La misma exige la participación de todas las áreas que componen la organización, esto permite que se establezcan objetivos reales en función a la disponibilidad de recursos alineadas a la estrategia de la empresa. En cuanto a los costos de inversión resulta totalmente factible considerando los beneficios otorgados a partir de su implementación.

Recomendaciones

A modo recomendación se propone:

- Aplicar la metodología del cuadro de mando integral con el apoyo del directorio para asegurar su continua aplicación

- Lograr el compromiso permanente del personal de todos los sectores de la empresa a fin de obtener su acompañamiento a largo plazo.

- Afianzar la comunicación del personal entre las diferentes áreas cuestión que resulta imprescindible para lograr un buen clima laboral y por lo tanto más eficiente.

- Contratar en el área contable personal idóneo lo que facilitaría las tareas específicas del sector dando como resultado una mejor calidad de trabajo.

- Analizar los indicadores que se utilicen inicialmente con cierta periodicidad a fin de establecer si corresponden o no y realizar correcciones de manera pertinente y eficaz.

- Realizar un seguimiento a mediano plazo de cómo impacta la aplicación del cuadro de mando integral en los diferentes sectores de la organización a fin de detectar posibles desviaciones en su implementación.

Referencias

- Andrade , J., Gomez , I., & Rivera, M. (2009). *Pasado, presente y futuro del cuadro de mando integral*. España: Universidad de La Coruña.
- Berríos, R., & Flores , R. (2017). *Cuadro de Mando Integral. Serie Creación nº 27*. Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación Sobre Educación Superior CIES - USS.
- Castillo, Á., Coronado , R., Negrete, A., & Toro, N. (s.f.). *Cuadro de Mando Interl*. España: Consultores Nara & Asociados.
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.
- Gasalla, J. (13 de MARZO de 2020). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/12/el-indec-dara-a-conocer-el-dato-de-inflacion-de-febrero-consultoras-esperan-hasta-un-2-y-advierten-por-un-rebote-en-marzo/>
- Iglesia, M. (22 de Marzo de 2020). *EL CRONISTA*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Tercer-ano-seguido-de-caida-del-PBI-en-2020-la-pregunta-es-cuanto-20200322-0033.html>
- INDEC. (02 de 2020). *INDEC*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_04_20571FABEE73.pdf
- Jordán , H., Neves , J., & Rodriguez , J. (2011). *O controlo de gestao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: área editora.
- Kaplan , R., & Norton , D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 200.
- Kaplan , R., & Norton , D. (2016). *"Como utilizar el Cuadro de Mando Integral"*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan , R., & Norton D. (20202). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton , D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* . Gestión 2000.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral. (The balance scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martin, M. L., & Reyes , L. E. (2008). *El cuadro de mando integral: una herramienta de gestión al servicio de las empresas*. Madrid : Fundación Madrid por la exelencia.
- Mesina. (2015). *Cuadro de Mando Integral aplicado a una empresa del rubro transporte de carga y logistica .*
- Romero, F. (2015). *Cuadro de Mando Integral .* Plays consultores.
- Roncancio, G. (24 de 05 de 2018). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Sagastegui, D. (201). *Propuesta de un sistema de control interno para el área de.*
- Tanus, P. (2016). *Desarrollo de una Cuadro de Mando Integral de la empresa de salud.*
- Thompson , A., Gamble, J., Peteraf , M., & Strickland, A. M. (2012). *Administración estrategica*. México: McGraw-Hill.
- Valladares Zambrana, L., & Villanueva Flores, M. (2017). *La aplicación del cuadro de mando integral en las autoridades portuarias: Perspectiva de apendizaje y crecimiento*. Universidad de Cádiz.
- Vega, S. (Diciembre de 2008). *Desarrollo de indicadores de gestión y tablero de control operativo para una empresa de publicidad de la Ciudad de Córdoba*. Obtenido de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12678/libro_de_tesis_Santiago_Vega_distribucion.pdf?sequence=1&isAllowed=y