

**Universidad Siglo 21**



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Plan de gestión de información Interna y Externa

**Implementación de Cuadro de Mando Integral como metodología de  
gestión en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz**

**Implementation of Balanced Scorecard as a management methodology in the  
Howard Johnson Villa Carlos Paz Hotel**

Autor: Silva, Maira Alejandra

DNI: 37.856.515

Legajo: VCPB19120

Director de TFG: D`Ercole, Favio

Ciudad de Cutral – C , Provincia de Neuquén

Argentina, Noviembre 2020

## **Agradecimientos**

Primero y principal agradecer a Dios por ser mi fortaleza y mi guía en todo éste camino. A mis papás Jose y Paola por ser mi pilar, mi inspiración y motivación para alcanzar una meta más en mi vida.

A mis hermanos Mari, Aye y Juan por su apoyo incondicional y animarme cuando creía que no podía continuar. A la luz de mi vida, mi sobrina Alina y mi ahijado Alan quienes con sus sonrisas y cariño me llenaban de alegría y me motivaban a continuar.

A mi tío Juan por ayudarme cuando lo necesitaba en todo el transcurso de la carrera. A mi tía Valeria por estar presente en cada etapa y a mi primo Marian por darme ánimos y festejar conmigo cada logro.

A Marcos por su apoyo y compañía.

A mi Director de TFG, por su guía y asesoramiento para la realización del presente Trabajo Final de Grado.

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Grado se propone una planeación estratégica basada en el diseño e implementación de la herramienta Cuadro de Mando Integral en el Hotel Howard Johnson de la ciudad Villa Carlos Paz, ubicado en la provincia de Córdoba, Argentina. El cual a pesar de su éxito carece de un instrumento de control de gestión que le facilite la evaluación de desempeño perjudicando las estrategias planteadas y su posicionamiento. El fin de la propuesta de aplicación del CMI como modelo de gestión es proveer un efectivo control integral de la información interna y externa, proporcionando una visión global de la situación del Hotel, permitiendo aplicar una estrategia clara para todas sus áreas, midiendo de manera sistemática su nivel de éxito a través de indicadores claves, brindando la oportunidad de realizar cambios en la práctica minimizando los riesgos, manteniendo una posición competitiva dentro del mercado hotelero.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, Control de Gestión, Estrategias, Indicadores.

## **Abstract**

This Final Degree Project proposes a strategic planning based on the design and implementation of the Balanced Scorecard tool (BSC) at the Howard Johnson Hotel in the city of Villa Carlos Paz, located in the province of Córdoba, Argentina. Which, despite its success, lacks a management control instrument that facilitates performance evaluation, damaging the strategies proposed and its positioning. The purpose of the proposal to apply the BSC as a management model is to provide an effective comprehensive control of internal and external information, providing a global vision of the situation of the Hotel, allowing to apply a clear strategy for all its areas, systematically measuring its level of success through key indicators, providing the opportunity to make changes in practice while minimizing risks, maintaining a competitive position within the hotel market.

**Key Words:** Balanced Scorecard, Management Control, Strategies, Indicators.

## Índice

Introducción.....	5
Análisis de situación.....	8
Descripción de la situación del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz .....	8
Análisis de Contexto: Análisis P.E.S.T.E.L. ....	9
Análisis FODA .....	14
Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	15
Marco Teórico .....	18
Diagnóstico y discusión.....	20
Plan de Implementación .....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos .....	21
Conclusión y Recomendaciones.....	30
Referencias .....	32

## Introducción

La industria hotelera ha evolucionado social y culturalmente durante el pasar de los años, convirtiéndose en uno de los factores más influyentes en el crecimiento económico de los países (D' Meza Pérez et al. , 2016).

En Argentina el mercado hotelero es impulsado por el desarrollo de las actividades turísticas, por lo que ambas industrias deben complementarse y lograr cumplir con los deseos de aquellos huéspedes quienes influenciados por las nuevas tendencias y el desarrollo de los medios de comunicación tienen necesidades cada vez más exigentes.

Una de las cadenas hoteleras que se ha adaptado a este contexto es Howard Johnson, una marca reconocida a nivel mundial de gran prestigio, con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos y el mundo. Actualmente, forma parte del Grupo *Wyndham Worldwide* el cual se integra bajo el sistema de franquicias.

Howard Johnson abrió su primer hotel hace 23 años en la ciudad de Buenos Aires, convirtiéndose en unos de los principales actores en el desarrollo del país instalándose en diferentes localidades y brindando la oportunidad de acceder a un hotel con renombre internacional en el mercado local.

En el año 2011 se inauguró el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz (HJ-VCP) una empresa familiar con impronta de pyme, la cual se rige bajo la administración de la familia Elliott. La idea se gestó bajo la modalidad de un condo hotel el cual combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera permitiendo a los accionistas poseer departamentos de su propiedad pero bajo la gestión de los administradores de la cadena a cambio de obtener una renta por su uso, beneficios en estadías y servicios en el hotel.

Durante el año 2016 se realizó la inauguración oficial, ofreciendo 127 habitaciones modernas, salón de convenciones y diversos servicios para el confort de los huéspedes como restaurante con cocina internacional, spa & helth center, entre otros. El Hotel se encuentra en constante crecimiento, ha logrado posicionarse y generar un valor diferencial en el mercado. Sin embargo, cuenta con falencias en su gestión interna ya que carece de una herramienta de control que le facilite una visión global del mismo, lo cual podría perjudicar en su desarrollo u ocasionar graves consecuencias afectando su éxito y rentabilidad. Esta problemática puede influir negativamente en el cumplimiento de las estrategias y objetivos planteados.

El siguiente Trabajo Final de Grado propone realizar un plan de gestión estratégico, analizando la información interna y externa del Hotel HJ-VCP e implementar la herramienta de *Balance Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (CMI) a fin de proporcionar un instrumento efectivo de control y evaluar el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

La aplicación del CMI ha tenido un gran impacto positivo en aquellas compañías que lo han implementado dentro de los instrumentos de gestión, Gonzalo J. Boronat (2010) en base a un trabajo de investigación manifiesta que su uso ayuda en el análisis estratégico como en la consecución de nuevos objetivos y la considera una potente herramienta para redireccionar la estrategia de las empresas en los momentos de crecimiento y expansión.

Según otra investigación realizada por Almazán, Méndez y Lee. (2013) en base a diversas encuestas y análisis de PyMES en México, se identificó que el 50% que aplicaba el CMI como modelo de gestión lograba cumplir con las metas y objetivos planteados por lo que determinan que esta herramienta estratégica es un componente importante de los activos que influye en el buen desempeño de las empresas.

Quinteros Guillermo (2015) en su Trabajo Final, concluye que las organizaciones al elaborar un CMI inician un proceso de cambio, que va más allá de ampliar los indicadores de desempeño sino que promueve compromiso y responsabilidad con la estrategia a largo plazo. Esta herramienta permite gestionar su implementación y a su vez da la posibilidad de que esta evolucione en respuesta a los cambios en el entorno llevando a la empresa al éxito.

Fernández-Santa Cruz (2004) considera:

El CMI como una herramienta idónea para aplicar en organizaciones del sector turístico, 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 del modelo de negocio. (Corbo y Biasone, 2018, p. 42).

Blanco Suárez (2018) en su trabajo analiza las bases e indicadores principales para la creación de un CMI en empresas de la industria hotelera, como conclusión determina que es una herramienta que permite realizar correcciones a tiempo y medir

desviaciones a través de indicadores cualitativos como cuantitativos en el momento que sea requerido. Con ellos se coadyuva a la comprensión del procedimiento de estrategias, consecución de objetivos y creación de ventajas competitivas sostenibles en tiempo (Blanco, 2018).

La elección de esta herramienta se basa en que proporcionará una visión global de la situación actual de la empresa y un sistema de control integral permitiendo aplicar una estrategia clara para todas las áreas del hotel. También facilitará la coordinación de los objetivos de los departamentos, midiendo de manera sistemática el nivel de éxito de la estrategia a través de indicadores claves, brindando así la oportunidad de realizar cambios en la práctica y/o ajustarlas minimizando los riesgos.

La aplicación del CMI como herramienta de gestión en el Hotel HJ-VCP permitirá proveer a los administradores un efectivo control y proporcionar instrumentos necesarios para llevar eficazmente las estrategias planteadas, fortaleciendo las principales áreas de la empresa, integrando las perspectivas financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

#### *Objetivo general*

Desarrollar una propuesta de aplicación de la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral para el Hotel HJ-VCP para ser aplicada en el año 2021, optimizando el control de su gestión y aumentar su rentabilidad.

#### *Objetivos específicos*

- Aplicar un sistema de control integral, proporcionando una estrategia clara para todas las áreas del hotel.
- Desarrollar y definir los indicadores bajo las perspectivas Financieras, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje & Crecimiento.
- Definir los criterios de medición de desempeño, así poder evaluar el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz*

El Hotel HJ-VCP es categorizado como un hotel de 4 estrellas superior, tiene como estrategia corporativa consolidarse en el mercado como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar a su vez, se plantea el diseñar productos y servicios que satisfagan las necesidades del turismo en grupo y contingentes.

### *Misión*

“Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de los huéspedes y lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto”.

### *Valores*

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Solidaridad.
- Respeto.

### *Control Interno*

En cuanto al proceso de control interno, en base a datos suministrados por el Hotel se pudo analizar el control interno que posee la empresa, en donde se evidencia la necesidad de aplicar una herramienta de control y gestión. A continuación se detalla las falencias que presentan:

- Área de compra & ventas: No se tiene acceso a un sistema informático que registre y organice los datos, sólo se utilizan planillas de *Excel*, tampoco se realiza una registración contable de las operaciones que se efectúan diariamente y tampoco posee un control de inventarios.
- Contaduría: No cuentan con un sistema de registro específico tampoco con un sistema de costeo.

Esto se debe a la deficiente gestión interna del hotel, se carece de un control interno eficiente y de una herramienta que le permita controlar las actividades entre las áreas y que brinde información formal y útil. Por esta razón se considera necesaria la elaboración de un CMI que le facilite el proceso de toma de decisiones integrando indicadores financieros y no financieros, lo que permitirá lograr los resultados deseados

e implementar las correcciones necesarias y así poder continuar con su estrategia de posicionamiento y hacer frente a los principales cambios que el mercado depara.

*Análisis de Contexto: Análisis P.E.S.T.E.L.*

Para analizar el entorno macro económico del Hotel HJ-VCP se utilizará el análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) lo que permitirá reconocer aquellos factores externos que afectan o podrían influir en el desarrollo de la empresa en el corto o mediano plazo. Permitiendo obtener un margen de acción amplio y poder mejorar la capacidad para adaptarse a los cambios en el mercado aprovechando las nuevas oportunidades.

*Factores Políticos / Económicos*

En los últimos años Argentina tuvo inestabilidad política y económica con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En el año 2019 el PBI tuvo un crecimiento negativo del 2.2% por lo que se espera que se contraiga por tercer año consecutivo en el 2020. Sin embargo, ha debido afrontar una nueva crisis económica impulsada por un déficit presupuestario producida durante el mandato del anterior presidente (Markets, 2020).

El presidente electo se comprometió a reactivar la economía, lo que no fue posible debido a la pandemia mundial *COVID-19* (coronavirus). Según las previsiones actualizadas del FMI (Fondo Monetario Internacional) debido al brote del virus se prevé que el crecimiento del PBI caiga a 5.7% durante el 2020 con una tasa de desempleo del 10.9% de acuerdo con información del Panorama de la Economía Mundial (*World Economic Outlook, WEO*) (Medina, 2020). No obstante, para evitar la propagación del virus las medidas que fueron tomadas consisten en el aislamiento social, preventivo y obligatorio, lo que trajo como consecuencia la paralización total o parcial de importantes sectores de la economía del país.

Desde el Estado Nacional, se dispusieron una serie de medidas para garantizar la producción y el empleo, las cuales consisten en eximir el pago de contribuciones patronales a las empresas de turismo, transporte y hoteles las cuales fueron unos de los sectores más afectados. A su vez, se ampliará el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) para garantizar el empleo de aquellos que trabajan en empresas afectadas por la emergencia sanitaria. Por último, se realizarán inversiones en obras para infraestructura turística (Argentina.gob.ar, 2020).

Según un informe del Banco Central de la República Argentina (BCRA) la economía argentina enfrenta un crítico cuadro macroeconómico caracterizado por la coexistencia de registros inflacionarios muy elevados y un intenso proceso recesivo, que se ha traducido en marcados niveles de desocupación, precariedad y pobreza (2020) datos revelados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), los precios al consumidor suman un aumento del 15,8 % en lo que va de año lo que tuvo su mayor incremento mensual en marzo de un 3,3 %, mes en el que empezó la cuarentena por la pandemia la cual todavía se mantiene aunque a ritmos desiguales a lo largo del país. Esto provoca que la inflación se profundice y continúe siendo una de las principales aristas de la crisis que el país atraviesa desde hace más de dos años, la cual registró en el mes de julio una subida interanual del 42,4 %, un valor que desciende por séptimo mes consecutivo desde el 53,8 % registrado en diciembre.

Las medidas de confinamiento estuvieron acompañadas por ayudas sociales del actual Gobierno como el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) o el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), en el que el Estado paga hasta el 50 % de los salarios de trabajadores del sector privado. Estas medidas buscan frenar la creciente tasa de pobreza del país, que a finales del año afectaba al 35,5 % de la población y que según cálculos de varios organismos ya llega al 40 % (Pereira, 2020). En cuanto al tipo de cambio, se proyecta que la depreciación del peso continuará en un contexto de presión por la caída en el nivel de actividad asociada a la cuarentena, la demanda de dólares y la evolución sobre la reestructuración de la deuda. La consultora Abeceb estima que el tipo de cambio minorista oficial rondará en diciembre entre los \$94,50 a \$97,60 y que la brecha con el *blue* será de entre el 80% y el 120% (Rumi J. , 2020).

En relación a la política monetaria, el gobierno nacional tomó como medida implementar un impuesto para una “Argentina Inclusiva y Solidaria”, la cual grava operaciones vinculadas con la adquisición de moneda extranjera, de esta manera se captan divisas y se disminuye la fuga de capitales. Este dólar solidario, consiste en incrementar un 30% el valor del dólar cuando se adquiera en el mercado cambiario Argentino (La opinión Edición Digital, 2020).

### *Factores Sociales*

En la actualidad, el país ha atravesado diversos cambios, a los cuales la población ha tenido que adaptarse, los consumidores han desarrollado nuevos hábitos de compra adecuando así su comportamiento a los distintos contextos económicos.

Según un análisis de *Kantar división Insights*, el consumidor argentino es un buscador constante de conveniencia y calidad, considerando siempre su poder adquisitivo. Lo que lleva a colocarlo en un modo “*low cost*”, evidenciado en el desarrollo de marcas B y propias de los supermercados, a la búsqueda permanente de ofertas, el aumento de la frecuencia de visita a tiendas y nuevas alternativas al momento de elegir dónde comprar (Raffo, 2019).

En cuanto a la percepción social del turismo, se ha modificado y se han incorporados nuevos segmentos turísticos considerando a la cultura, religión, ecología y nuevas experiencias gastronómicas, de aventuras, entre otras. Por ende, la industria hotelera debe adaptarse a estas nuevas tendencias del mercado global.

Una de las tendencias de hospitalidad más interesantes es la “*Bleisure*”, término que combina el *business* y *leisure* (negocio & ocio). Esta hace referencia a aquellos viajeros que combinan viajes de negocios con actividades de ocio y es cada vez más popular especialmente entre la generación milenaria; la misma consiste en visitar inicialmente un lugar para asistir a una reunión o conferencia de negocios, luego extender la estadía para convertirla en vacaciones (Hostelshopping, 2020), el Hotel HJ-VCP se ha adaptado sin ningún inconveniente a estas novedades.

### *Factores Tecnológicos*

La evolución y los cambios en los estilos de vida de las personas que han llegado con las nuevas tendencias ha traído grandes retos para los hoteles, los clientes valoran cada vez más la disponibilidad de nuevas tecnologías y la implementación de las innovaciones que surjan en el mercado lo cual son hechos que influyen en el éxito o fracaso de una organización.

En la actualidad, es primordial aprender a explorar las oportunidades y aprovechar las posibilidades que la tecnología crea para la gestión hotelera. El desarrollo tecnológico es un factor de gran importancia para esta industria ya que influye a la hora de ofrecer una experiencia única a los huéspedes. (Omnibees, 2019).

Según un informe del Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) “*Percepción y uso de la tecnología por el cliente 4.0 en el sector hotelero*”, el buen posicionamiento de la marca del hotel en las redes sociales e internet y las apps de gestión de reservas tienen gran influencia en los turistas a la hora de escoger hospedaje. Todos aquellos servicios tecnológicos, que brinden al cliente mayor confort en su estadía son determinantes, incluso los huéspedes estarían dispuestos a abonar una tarifa mayor en hoteles que ofrezcan más innovación en conectividad (*wi -fi*, Smart tv, realidad virtual, etc.), servicios de movilidad, restaurantes y espectáculos (Instituto Tecnológico Hotelero, 2019).

#### *Factores Ecológicos*

Actualmente las palabras reciclaje, calentamiento global, cambio climático y espacios verdes han tomado mucha relevancia en la sociedad. Cada vez más, las personas se preocupan por los problemas ambientales y prefieren a aquellas empresas que se comportan éticamente.

La tendencia del turismo consciente se está asentando de a poco alrededor del mundo, cada vez más empresas hoteleras promueven su respeto por el medio ambiente, la sostenibilidad ha sido una de las preferencias más notables de los últimos tiempos. Los estudios de mercado siguen demostrando que el cliente valora o elige establecimientos con certificaciones medioambientales o con «sellos verdes» en sus puertas (Benito, 2020). El concepto de “Hotel Verde” se ha convertido en un factor determinante para los turistas a la hora de elegir su destino (Tomaello, 2020).

En Argentina, existe un programa de sustentabilidad hotelera denominado “Hoteles más verdes”, el cual fue desarrollado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República en el año 2011. Este brinda herramientas eficaces para la gestión de los alojamientos turísticos en el país, otorgando una “Eco-etiqueta Hoteles más Verdes” a quienes cumplan con el estándar de Gestión Sustentable, clasificando los niveles en oro, plata y bronce. Actualmente, hay 106 establecimientos certificados en 33 destinos – 4 en nivel oro, 25 en plata y 77 en bronce – los cuales han incorporado buenas prácticas en su gestión operativa realizando acciones de responsabilidad social, cumpliendo con los requisitos legales y de seguridad del hotel. Los mismos, minimizaron los impactos ambientales a través de una evaluación en el consumo de los recursos naturales y en la gestión de los desechos y residuos generados, lo que ha influido favorablemente en la

conservación y mejora del patrimonio cultural, social y natural de las comunidades turísticas (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, 2019).

Este cambio cultural, también ha hecho que las personas sean cada vez más conscientes a la hora de alimentarse, lo que lleva a las industrias a incorporar alimentos y bebidas saludables, renovando y adaptando los menús con opciones que incluyan platos sin gluten, bajos en grasas, vegetarianos, veganos y orgánicos.

#### *Factores Legales*

El nuevo gobierno argentino declaró la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva, la cual contempla la declaración de la emergencia pública para aplicar medidas ante la crisis económica y sentar las bases para promover el desarrollo productivo (IR, 2019). El “Impuesto para una Argentina Inclusiva y Solidaria (PAIS)” es una de las medidas tomadas con el objetivo de fomentar el desarrollo nacional con equidad e incentivar que el ahorro se canalice hacia instrumentos nacionales y, al propio tiempo, propender a la sostenibilidad fiscal (Union Industrial del Oeste, 2020). En tal sentido, dicho impuesto resulta aplicar un recargo del 30 % sobre la compra de divisas para atesoramiento y los bienes y servicios en dólares (La Nación, 2020).

En cuanto la industria turística se rige a nivel nacional, bajo la ley Nacional del Turismo n° 25.997, en donde se lo declara de interés nacional y como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país. La misma tiene por objeto el fomento, desarrollo, promoción y la regulación de la actividad turística y del turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación, conservación y aprovechamiento de los recursos resguardando el desarrollo sostenible y sustentable (Ley Nacional del Turismo, 2005). A su vez, la provincia de Córdoba cuenta con la ley n° 6.483 que regula el alojamiento turístico. Actualmente, se sancionó la Ley n° 27.563 de “Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional” la cual contempla beneficios económicos y fiscales para las empresas y trabajadores del sector y propone medidas de promoción para los consumidores (AHRCC, 2020).

### *Análisis FODA*

El análisis F.O.D.A. es una herramienta que permitirá realizar un análisis interno del Hotel HJ-VCP, así se podrá conocer la situación actual en la que se encuentra, destacando los principales puntos fuertes y débiles detectados en la empresa. A su vez, las principales oportunidades y amenazas que se presentan en su contexto.

#### *Fortalezas*

- Cadena reconocida a nivel mundial con gran experiencia y prestigio en el rubro hotelero.
- Posicionamiento de la marca de la cadena en el mercado internacional.
- Ofrece un servicio hotelero de excelente calidad, el cual se destaca gracias a su distinguida estructura física y una amplia oferta de servicios (restaurant internacional, Spa, entre otros).
- Combina el paisaje con su edificación de estilo moderno y el entorno natural.
- Cuenta con varias categorías de hoteles 5, 4 y 3 estrellas lo que permite tener una variada segmentación de clientes.
- Posee una ubicación estratégica en la ciudad de Villa Carlos Paz.
- Certificación en categoría “Plata” en Hoteles más Verdes por lo que es reconocido como un Hotel Sustentable.
- Integra a la AHTRA (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina).
- Cuenta con un salón de eventos de gran capacidad para ser utilizados en importantes eventos sociales.
- Personal capacitado y comprometido con el hotel.

#### *Oportunidades*

- La devaluación de la moneda argentina y la diferencia de cambio de las divisas, hace que las personas elijan vacacionar dentro del país y también permite un mayor ingreso de turistas extranjeros.
- Nuevas tendencias de eventos sociales como deportivos, gastronómicos, religiosos .entre otros, que potencian la actividad turística y la demanda de alojamientos.
- Desarrollo de nuevas tecnología, lo que permitirá al hotel brindar una experiencia única a los huéspedes, optimizar tiempo y agilizar las actividades diarias.

- Incremento del interés de las personas por la vida sustentable.

Las oportunidades en el mercado de la industria hotelera, dependerán del curso que tome la pandemia COVID-19, ya que produjo una paralización total del turismo y actualmente los hoteles se encuentran cerrados para evitar propagación del virus.

#### *Debilidades*

- Altos costos operativos y comerciales debido a la calidad de los servicios que ofrece.
- Falencias en el sistema de control interno en el área de compras –ventas e inventarios.
- Carencia de sistema formal de control en las áreas de Contaduría y Ventas.
- Restaurante y Spa concesionados con sus propias misiones, visiones y valores.

#### *Amenazas*

- Inestabilidad económica.
- Diversidad de competidores.
- Temporadas inestables.
- Altos índices de inflación, lo cual afecta los precios de los productos y servicios.
- Incremento en las tarifas de luz y gas.
- Aumento de la tasa de desempleo, lo que influye en los índices de pobreza e indigencia.

En caso de que la crisis del COVID-19 no se normalice el Hotel HJ-VCP no tendrá liquidez para afrontar los gastos fijos que requiere el mantenimiento del mismo. Lo que provocaría despido masivo de los empleados del hotel, incluso podría ocasionar que se presente en concurso preventivo (Invecq Consulting, 2020).

#### *Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

Para analizar la competencia que rodea al Hotel HJ-VCP se optó por utilizar el modelo de competitividad creado por Michael Porter, el cual permitirá determinar las fuerzas competitivas que interactúan en el entorno del sector e influyen en el hotel.

#### *Poder de negociación de los clientes*

Los clientes tienen acceso a mucha información a través de los distintos medios de comunicación sobre la oferta turística, seleccionando la categoría del hotel que desea teniendo así el poder de negociación en la definición de precios, calidad y servicios. En

la actualidad, los usuarios tienen en cuenta cada vez más factores para la elección de su estadía que van desde recomendaciones, categoría de estrellas, localización, etc.

El Hotel HJ-VCP posee un alto nivel de exigencia por parte de los usuarios debido a su renombre reconocido a nivel mundial, lo cual también hace que se distinga por la calidad y confort de sus servicios esto hace que se eleve el poder de negociación de los clientes. La información disponible sobre la oferta de servicios incrementa cada vez más, a través de internet se puede realizar búsquedas, análisis, comparaciones y cambios de elección de un hotel a otro sin ningún costo. Sin embargo, el hotel logra abarcar a segmentos de gran importancia como lo son el turismo corporativo, individual, estudiantil, jubilados y agencias.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

El alto nivel de exigencia que posee el Hotel HJ-VCP hace que se requiera proveedores especializados, por lo que el riesgo de dependencia es elevado. El hotel cuenta con proveedores que en su mayoría son pymes y monotributistas lo que equilibra la balanza al momento de negociación de los precios, ya que los mismos no pueden prescindir de la facturación que les otorga la empresa. Actualmente, se encuentra en proceso de búsqueda de nuevos proveedores que les permita disminuir el riesgo de dependencia que tienen con estos.

#### *Amenaza de competidores potenciales*

La ciudad de Villa Carlos Paz, es una de las más turística e importante de la provincia de Córdoba y del país, por lo que la demanda de hoteles está en pleno crecimiento, lo que llevará a que ingresen continuamente nuevos competidores pero es un mercado de acceso complejo ya que se requiere una alta inversión. Sin embargo, la amenaza de entrada de competidores potenciales es baja, esto se debe al que el país atraviesa una gran inestabilidad económica y política lo que hace cada vez más difícil las inversiones y nuevos proyectos. Los costos de abrir un nuevo hotel con la calidad y servicios del Hotel HJ-VCP son altos, la infraestructura necesaria es difícil de construir y mantener, por lo que se necesita de un gran capital inicial. Además, la diferenciación del servicio, la identidad de la marca y otras ventajas competitivas se logran con años en el mercado lo que también dificulta la inserción de nuevas empresas.

### *Amenaza de productos sustitutos*

Los principales sustitutos del Hotel HJ-VCP son aquellos que ofrecen hospedaje de menor categoría y con menor calidad en el servicio, por lo que la amenaza es alta ya que en el actual contexto de crisis económica gran parte de los turistas basan su elección en el precio y no en el servicio brindado, por esta razón en la Villa Carlos Paz existen muchas opciones como alquileres de departamentos, cabañas, aparthotel, posadas, estancias y casas de familias (que son un ofrecimiento tradicional en la ciudad), estas alternativas pueden reemplazar al hotel ya que buscan satisfacer las mismas necesidades de los distintos segmentos respecto al desarrollo del alojamiento y pernoctación además de encontrarse fácilmente a través de las redes sociales, páginas en internet, etc.

### *Rivalidad entre los competidores*

La rivalidad es alta, los principales competidores del Hotel HJ-VCP son Amérian Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites & Spa y Pinares del Cerro quienes presentan una propuesta similar en valor de calidad y ofrecen servicios similares satisfaciendo la misma necesidad. Por ésta razón, la rivalidad interna en general es elevada y muy competitiva siendo la Villa un lugar con gran demanda de plazas, por lo que el hotel tiene que hacer énfasis en factores como la diferenciación con el servicio que se ofrece, la calidad del mismo y la innovación.

## Marco Teórico

En esta etapa se expondrán herramientas y autores, los cuales se utilizarán como fuentes de referencia para poder desarrollar la propuesta del CMI.

### *Planeación Estratégica*

La planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Uno de los principales propósitos de ésta, es que las organizaciones dispongan de un soporte que les permita asumir los procesos de cambio de manera eficiente y que se encuentren dispuestas para gestionar transformaciones, obtener beneficios y permanecer en el mercado con niveles de competitividad (García et al. , 2017).

Maldonado, Zambrano y Bernal (2017) plantean que la planificación estratégica permite visualizar las oportunidades y amenazas que tiene una empresa, y a su vez orientar y direccionar a todo el equipo de trabajo, logrando con ello el desarrollo empresarial a través de estrategias enfocadas en cumplir la misión de la entidad. Ésta sirve como una herramienta para el plan de acción logrando así que la organización se trace un camino preciso para alcanzar los objetivos, conociendo como llegar y que procedimientos realizar para cumplirlos.

Nogueira, López, Mediana y Hernández (2014) señalan que el proceso planificación estratégica resulta crítico para el desenvolvimiento de una organización y la obtención del éxito pero es necesario articularla con un Cuadro de Mando Integral, una herramienta de gestión que proporciona los mecanismos necesarios para orientar la organización hacia su estrategia.

### *Cuadro de Mando Integral*

El *Balanced Scorecard* reconocido como Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que permite dar una estructura a los objetivos estratégicos de manera dinámica e integral traduciéndolos en indicadores para medir su desempeño, dando así un seguimiento al cumplimiento de las metas estratégicas de una organización.

Las ventajas de su elaboración e implementación es que sirve para comunicar, estructurar y evaluar el desarrollo de la estrategia y permite crear un clima de aprendizaje continuo dentro de las organizaciones (Roncancio, 2019). Las mediciones que se establecen son las que “permiten monitorear el cumplimiento de la estrategia

tanto en el corto como en el largo plazo por medio de indicadores de resultado e inductores de la actuación o desempeño, para así lograr el alineamiento de la organización a su estrategia” (Berríos y Flores, 2017).

#### *Objetivos del Cuadro de Mando Integral*

Considerando lo mencionado por Kaplan y Norton (2016) se establecen los siguientes objetivos, los cuales sirven de marco normativo para los procesos de gestión:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia:
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y la formación estratégica.

El CMI se compone por cuatro perspectivas claves, las cuales complementan indicadores financieros y no financieros que permitirán lograr un balance entre los objetivos y así obtener los resultados deseados (Kaplan & Norton, 2016).

*Perspectiva Financiera:* describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales los cuales contribuyen a la mejora de los resultados finales.

*Perspectiva del cliente:* define la proposición de valor para los clientes objetivos.

*Perspectiva del proceso interno:* identifica aquellos procesos que espera que tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

*Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:* identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia.

Estas perspectivas son las que van a proporcionar la estructura que se requiere para conformar el CMI. Se vinculan entre sí y a la vez se presentan diferentes relaciones de causa y efecto. El sistema por el cual se va a medir debe contenerlas sin excepción, lo que permitirá establecer en forma explícita las relaciones que se presentan entre los objetivos y las perspectivas, para que puedan ser gestionadas y validadas (Suarez, 2018).

Sin embargo, esta combinación de indicadores financieros y no financieros agrupados en estas perspectivas, no garantizan el éxito de una organización. Algunos riesgos que pueden presentarse al momento de la elaboración del CMI son que la dirección realice una inadecuada elección de indicadores, una estrategia poco clara para su interpretación, entre otras cuestiones (Altair Consultores, S.f.).

## **Diagnóstico y discusión**

En base al análisis de la información obtenida desde el Hotel HJ-VCP y del material expuesto en el marco teórico, se puede aludir que a pesar de que el hotel se caracteriza por su prestigio y servicios de calidad presenta en su gestión interna problemas de control en importantes áreas de la empresa lo que podría perjudicar gravemente el cumplimiento de la estrategia planteada y afectaría la rentabilidad de la misma.

La administración no pone énfasis en el uso e implementación de una herramienta que colabore con la evaluación de desempeño de cada área ignorando la importancia que tiene poseer un sistema de control de gestión eficaz. Por lo que resulta necesario aplicar un sistema de control que le permita corregir estas falencias, evaluar los resultados, crear y cumplir las estrategias de valor lo que le permitirá seguir subsistiendo y destacándose en el mercado.

Se considera necesaria la construcción de un CMI para que el Hotel HJ-VCP pueda cumplir con la estrategia corporativa de crecimiento y administrar eficazmente sus recursos. La incorporación y aplicación esta herramienta estratégica será una ventaja competitiva ya que va permitir alcanzar metas, incrementar rendimientos y mantener una buena posición en el mercado.

Cabe destacar que el hotel cuenta con un sistema operativo que agilizaría el desarrollo del mismo además de poseer personal con predisposición y capacidad para un desarrollo eficiente de la herramienta.

Para concluir, la detección de errores y de los riesgos ya mencionados producto de la deficiencia en la información de gestión y considerando la importancia que ésta realidad reviste, es necesario que se elaboren indicadores de satisfacción y retención de clientes, de control de inventarios y de tiempo de pedidos. También se tendrá que realizar un seguimiento de manera detallada, conjunta y periódica e ir confeccionando las correcciones de los desvíos en tiempo y forma, alineándolos con la meta organizacional.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Proveer al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz una herramienta de gestión de control integral basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para optimizar el control de información y la toma de decisiones mejorando la calidad, capacidad e incrementar su rentabilidad a partir del año 2021.

### *Objetivos Específicos*

- Mejorar y ajustar las desviaciones que presenta el Hotel para cumplir con las estrategias planteadas fortaleciendo las ventajas competitivas.
- Optimizar el proceso de toma de decisiones del Hotel a través de los criterios de medición de desempeño establecidos en el CMI.
- Evaluar los logros alcanzados con los indicadores de gestión propuestos para cada perspectiva del CMI.

Para llevar a cabo el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, es necesario diseñar y establecer una visión para el Hotel HJ-VCP ya que el mismo carece de una actualmente.

### *Visión propuesta*

“Posicionarse como uno de los mejores hoteles sustentables y de calidad de 4 estrellas de Villa Carlos Paz”.

### *Alcances y limitaciones*

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) se realiza en el Hotel Howard Johnson de la ciudad Villa Carlos Paz provincia de Córdoba, Argentina. Esta propuesta de aplicación profesional abarcará el primer semestre del año 2021 e incorporará a todo el personal y áreas del Hotel.

### *Limitaciones*

El trabajo se limita solo al diseño e implementación de la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral en el Hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz por lo que no se considera la adaptación del mismo en otras empresas ya que se elaboró en base a características específicas de la empresa. El desarrollo de ésta propuesta profesional no presentó dificultades que puedan intervenir y dificultar la implementación de la misma.

### *Recursos*

El diseño del CMI implica la demanda de numerosos recursos, para su elaboración e implementación es necesario un profesional de Ciencias Económicas quienes están capacitados para llevar a cabo todas las tareas que este conlleva desde su confección, ejecución y capacitación del personal sobre los procedimientos a llevarse a cabo para poner en marcha cada acción.

Los recursos involucrados tanto de carácter tangible e intangible necesarios para llevar a cabo el TFG son:

#### *Recursos intangibles*

- Imagen corporativa, visión, misión y valores.
- Recursos humanos (capacitaciones al personal de todas las áreas del hotel acerca de la implementación y puesta en marcha del cuadro de mando integral).

#### *Recursos tangibles*

El Hotel HJ-VCP cuenta con todos los recursos tangibles necesarios para llevar a cabo el proyecto de implementación del CMI como equipos de computación, oficinas, información actualizada del personal (capacidades y conocimientos), datos operativos, entre otros.

### *Presupuesto necesario para el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral*

Para llevar adelante el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral y las capacitaciones necesarias para la comprensión del mismo en el Hotel Howard Johnson VCP se requiere la confección de un presupuesto tomando como referencia los honorarios establecidos por el Consejo de profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, en base al valor módulo establecido según la Resolución 74/19 “Aranceles indicativos para servicios profesionales” (resolución 71/08. t.o.26.12.2019).

Tabla 1

*Honorarios Profesionales*

Actividades a realizar	Cantidad de módulos estimados para cada actividad	Total presupuestado según módulos estimados
Valor del Módulo	\$ 1.570	
Diagnóstico Organizacional	25	\$ 39.250
Diseño de herramienta de control de gestión basada en el CMI	50	\$ 78.500
Capacitación a Gerencia General y mandos medios	30	\$ 47.100
Implementación, control y seguimiento. Aplicación de medidas correctivas	50	\$ 78.500
Actividades de coordinación y control	25	\$ 39.250
Total presupuesto según cantidad de módulos		\$ 282.600

Fuente: Elaboración propia

*Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación*

1. Diagnóstico organizacional: análisis que se realizará para evaluar la situación y características del Hotel.
  2. Reunión con los directivos, para planificar las acciones que se realizarán para el diseño del CMI en la cual se va a comunicar los procedimientos y modificaciones a llevar a cabo, las capacitaciones necesarias para el personal en general y beneficios que se obtendrán.
  3. Determinación de los objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI, para garantizar una conexión clara entre las estrategias objetivos, proyectos, ejecución y resultados. Estos reflejarán cuál será el foco de la empresa en cada una de las cuatro perspectivas.
  4. Elaboración de mapa estratégico con el fin de otorgar un marco formal a las estrategias interrelacionándolas como causa-efecto, representando en un esquema los factores claves estratégicos y las perspectivas del CMI.
  5. Selección de indicadores, los cuales medirán la actuación de cada objetivo estratégico evaluando el desempeño y la gestión del hotel en el cumplimiento de las metas establecidas. Esto permitirá cuantificar cada una de las variables a través de indicadores precisos y en los períodos de tiempo estimados.
- Luego del desarrollo de estas etapas, se logrará construir el Cuadro de Mando Integral, obteniendo así el objetivo general de este proyecto de aplicación profesional.

6. Capacitación del personal por área: en donde se enseñará al personal en qué consiste el CMI cómo sistema de gestión, los objetivos estratégicos y su respectiva medición designando así a cada empleado su función y responsabilidad. Es necesario que todos los usuarios tengan conocimiento sobre los motivos por los que se decide implementar el sistema de indicadores, así como de las predecibles consecuencias que su uso vaya a suponer.

7. Implementación: en ésta etapa ya se encuentra diseñado el CMI definitivo con las correcciones necesarias y se procede a su implementación a partir del mes de Abril del año 2021.

8. Actividades de coordinación y control: En los meses de Mayo y Junio se realizarán la mediciones de resultados de los objetivos propuestos, una vez recopilada la información se controlará si los fueron los indicados, si se produjeron desviaciones, cuál fue el motivo que las ocasionó, etc. En alusión a éste control, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado. En base a este análisis se preverán las soluciones a tomar en cada caso y/o ajustes necesarios.

Para definir el tiempo en que se desarrollaran todas las actividades para la elaboración e implementación del CMI se utilizará el *Diagrama de Gantt*, en donde se detallan todas las tareas necesarias para cumplir con las acciones del plan de implementación y se establece un período estimado para su ejecución.

Tabla 2  
*Diagrama de Gantt*

	Actividades/ Meses	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
1	Diagnóstico Organizacional						
2	Reunión con los directivos, para diseñar planes y acciones para confeccionar el CMI						
3	Establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI						
4	Elaboración de un Mapa Estratégico						
5	Establecer indicadores						
6	Capacitación de Personal						
7	Implementación de la herramienta CMI						
8	Actividades de coordinación y control						

Fuente: Elaboración Propia

### Propuesta de diseño e Implementación del CMI

Luego de haber realizado el diagnóstico organizacional en el Hotel HJ-VCP, es necesario establecer los objetivos estratégicos para el diseño del CMI, los mismos se relacionan entre sí con la estrategia del hotel mediante un mapa estratégico. El siguiente diagrama describe cómo la empresa creará valor conectando los objetivos estratégicos con relaciones causa/efectos integrando las cuatro perspectivas del CMI. En el mismo, se puede visualizar la conexión directa entre estos y cómo se vinculan con el cumplimiento de la meta principal “Incrementar las utilidades, las ventas y el número de clientes”.

#### En el Mapa Estratégico Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz

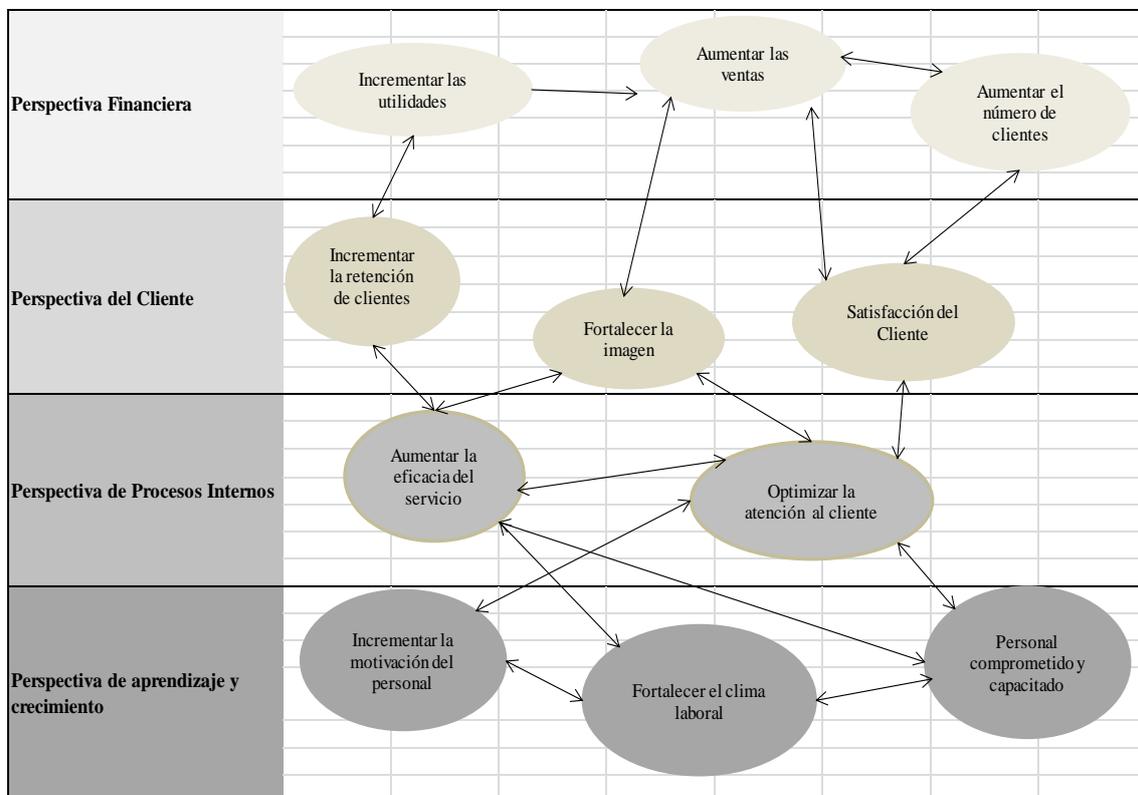


Figura 1. Mapa Estratégico Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz

Fuente: Elaboración propia.

### Relaciones Causa-Efecto

Los objetivos estratégicos de cada perspectiva se relacionan en causa-efecto, los cuales se ejecutan desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, luego por la perspectiva de procesos internos, del cliente y finalizando en la financiera.

El análisis se inicia desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en donde se establecieron como objetivos estratégicos fortalecer la gestión interna del hotel

mejorando el clima laboral del personal, incrementar su motivación y capacitarlos para que puedan cumplir con la tarea que se le sea asignada comprometiéndolos con la estrategia corporativa. Al cumplir con estos objetivos se logrará optimizar y mejorar la atención de los clientes, obteniendo una mejor eficacia y calidad en el servicio. Esto llevará a la fidelización de los mismos debido a que gracias a la excelencia del servicio desearán regresar, logrando así retener una mayor cantidad de clientes fortaleciendo la imagen del Hotel HJ-VCP, lo que llevará a cumplir con los objetivos financieros de incrementar la rentabilidad y aumentar las utilidades del hotel. La perspectiva financiera describe el resultado de la operatividad de las otras perspectivas, ya que es donde se podrá observar los resultados concretos de manera cuantitativa.

Para la elaboración del CMI, se deben establecer indicadores de desempeño para evaluar cada uno de los objetivos establecidos en cada perspectiva del Mapa estratégico, los cuales permitirán cuantificar el logro de los resultados que se desean alcanzar. En el siguiente Tablero de Control se expone cómo se realizará la medición de cada indicador, su unidad de medida, la frecuencia de su medición y el responsable de llevar a cabo la misma. También se detalla los resultados que se espera alcanzar, distinguiendo entre los resultados considerados como óptimos, tolerables y deficientes, determinando entre qué valores se encuentran los mismos.

Tabla 3

## Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta a lograr	Frecuencia de medición	Semáforo			Responsable
						Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Financiera	Aumentar un 20% los ingresos	Margen utilidad sobre ventas	$\left(\frac{\text{ventas}-\text{costos}}{\text{ventas realizadas}}\right)$	20%	Mensual	>20%	>10% <19%	<10%	Gerente gral. y gerentes de cada área.
	Incrementar 25% la cartera de clientes	Índice de clientes	$\left(\frac{\text{Clientes } n - (\text{clientes } n-1)}{\text{clientes en periodo } n-1}\right) * 100$	25%	Semestral	>25%	>15% < 24%	< 14%	Gerente gral. Y relaciones públicas
	Incrementar los ingresos por ventas	Variación ingresos por ventas	$\left(\frac{\text{Ventas año } n}{\text{ventas año } n-1}\right) - 1$	30%	Semestral	>30%	>15% <29%	<15%	Responsable comercial
Clientes	Aumentar la retención de los clientes	Nivel de clientes recurrentes	$\left(\frac{\text{clientes recurrentes}}{\text{total clientes}}\right)$	60%	Semestral	>60%	>30% <59%	<29%	Gerente de Front Desk
	Incrementar la imagen de la marca	Porcentaje de nuevos clientes vía acción promocional	$\left(\frac{\text{nº de clientes que ingresan por promoción}}{\text{total de clientes}}\right)$	20%	Bimestral	>20%	>10% <19%	<10%	Relaciones Públicas y marketing
	Lograr que el 80% de los clientes este satisfechos	Satisfacción del cliente	$\left(\frac{\text{clientes satisfechos en el periodo } n}{\text{Total de clientes encuestados}}\right) * 100$	80%	Mensual	>80%	>40% 79<	< 39%	Gerente de Front Desk
Procesos Internos	Lograr que el 60% del personal mejore su eficacia para resolver inconvenientes y/o problemas con clientes	Indicador de eficacia	$\left(\frac{\text{Nº de soluciones realizadas}}{\text{Nº de reclamos}}\right)$	60%	Semanal	>60%	>30% <59%	<29%	Gerente gral. - Gerente de RR.HH.
	Optimización de la atención al cliente	Índice de ocupación de habitaciones	$\left(\frac{\text{nº de habitaciones ocupadas}}{\text{nº habitaciones disponibles}}\right) * 100$	25%	Semanal	>25%	>15% < 24%	< 14%	Gerente de Front Desk - Responsable comercial
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer el clima laboral	Encuesta de Clima laboral	ver anexo A - Encuesta laboral	80%	Trimestral	>80%	>40% 79<	< 39%	Gerente de RR.HH.- Analista de RR.HH. y Adm.
	Incremento en la motivación de los empleados	Índice de motivación del personal	$\left(\frac{\text{empleados motivados periodo } t - \text{empleados en periodo } t-1}{\text{empleado en periodo } t-1}\right) * 100$	80%	Trimestral	>80%	>40% 79<	< 39%	Gerente gral. / Gerente de RR.HH
	Lograr que el 80 % de los empleados se capacite a partir del primer semestre del 2021	Personal capacitado	$\left(\frac{\text{Cantidad de empleados capacitados en el semestre}}{\text{Cantidad de empleados capacitados por semestre } - 1}\right) * 100$	80%	Bimestral	>80%	>40% 79<	< 39%	Gerente de RR.HH.- Analista de RR.HH. y Adm.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

<i>Evaluación y Control</i>								
Medidas a controlar	Valor actual (Período X)	Valor Meta %	Desempeño Logrado	Desvío	Instrumento para controlar	Medidas de corrección de la desviación	Frecuencia de Medición	Responsable
Aumentar los ingresos por ventas	Ingresos por ventas del período 2021	20%			Plan de Ventas - Reporte mensual de ventas- Estados Contables	Reformular planes de ventas y disminuir costos- Ampliar plan de Marketin -Estrategias de publicidad	Mensual	Personal comercial
Aumento de la retención de clientes	Cantidad de clientes recurrentes - Primer semestre 2021	60%			Listado de clientes	Implementar nuevas estrategias de Marketing - Promociones especiales por clientes recurrentes	Semestral	Gerente de Front Desk - Relaciones públicas y Marketing
Satisfacción de Clientes	$\frac{\text{clientes satisfechos en el período } n}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$	80%			Encuestas- Libro de quejas	Ofrecer promociones- Mejorar el servicio durante el alojamiento en base a su requerimiento	Mensual	Gerente de Front Desk
Satisfacción y capacitación de los empleados	$\left( \frac{\text{Cantidad de empleados capacitados en el semestre}}{\text{Cantidad de empleados capacitados por semestre } -1} \right) * 100$	80%			Encuestas de satisfacción- Libro de sugerencias	Incorporar comisiones- premios estímulo - nuevas capacitaciones - Reuniones-	Bimestral	Gerente gral- Gerente de RR.HH

Fuente: Elaboración Propia.

Para calcular los indicadores financieros se tomarán como base los valores de los Estados Contables del año 2020 del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, a partir de dichos valores se propone un valor meta que se debe lograr en el período de medición estimado. Si logra el resultado establecido, se continúa con las actividades propuestas para tal fin, mientras que en caso de existir alguna desviación se ponen en práctica las medidas correctivas mencionadas en el cuadro de medición en donde se le asigna la responsabilidad de realizar el control a un personal determinado del Hotel, quien será el encargado de aplicar las medidas correctivas para abordar los desvíos y encaminarlos hacia los resultados propuestos.

Para analizar y ejecutar los indicadores relacionados con los clientes, se realizarán encuestas de satisfacción ofreciendo algún beneficio para la próxima estadía, se efectuará un control diario del libro de Quejas y/o sugerencias; con la información obtenida se establece el valor base para determinar así el valor meta a lograr. Si el valor alcanzado es igual o superior al propuesto, se continúa con las medidas planificadas hasta el momento, en caso de que se obtenga un valor inferior, se procederá a realizar modificaciones y correcciones para re-direccionar hacia los valores propuestos, ésta tarea estará a cargo del personal designado.

Para el análisis de satisfacción y capacitación del personal del hotel se realizará una encuesta de satisfacción y se pondrá a disposición del personal un libro de sugerencias, este indicador se efectuará de manera bimestral, en donde se establecerá un valor base para luego establecer el valor meta a alcanzar. Una vez, que se implementen las acciones y realizadas las mediciones en la frecuencia establecida, se debe determinar el desempeño logrado, en caso de que éste sea inferior a los valores metas establecidos se aplicarán medidas correctivas para corregir las desviaciones y así cumplir con los objetivos propuestos.

## **Conclusión y Recomendaciones**

Del análisis de la situación organizacional realizado en el Hotel HJ-VCP tanto de los factores internos y externos que influyen en su desempeño, se detectó que el mismo presenta falencias en el sistema de control de información lo que perjudica el alcance de sus objetivos y podrían influir en su posición competitiva dentro del mercado hotelero, a pesar de la gran trayectoria y prestigio que posee la cadena hotelera.

El modelo de gestión de información propuesto a través de la herramienta Cuadro de Mando Integral le posibilitará al Hotel obtener una visión global y mejorar el control de información para obtener mayor eficiencia y eficacia, impactando positivamente en los índices de rentabilidad de la empresa.

La propuesta plantea mejorar el control de información e incrementar su rentabilidad en el año 2021, a través de la ejecución de un trabajo basado en la traducción de objetivos corporativos en estratégicos a niveles operativos, determinados dentro de las cuatro perspectivas del CMI. Para el desarrollo de la misma se analizaron los recursos necesarios para su implementación, limitaciones y acciones específicas a desarrollar para la consecución de cada objetivo específico planteado y se estableció un cronograma de actividades en donde se detalla el tiempo estimado en la ejecución de cada actividad.

Se concluye que el Hotel HJ-VCP debe llevar a cabo la propuesta desarrollada en el presente Trabajo Final de Grado ya que la misma representa una opción viable con grandes probabilidades de alcanzar los resultados esperados. Para ello se establecieron indicadores en las perspectivas del CMI, con el fin de evaluar y cuantificar el desempeño financiero y operacional.

### *Recomendaciones*

El CMI propuesto abarca el primer semestre del año 2021, por lo que se recomienda para que el Hotel continúe con una mejora constante, deberá continuar realizando las actividades del plan estratégico propuesto, verificando las mediciones de cada indicador en el tiempo determinado en el tablero de control, lo cual permitirá alcanzar los objetivos planteados y asegurar el éxito en la gestión empresarial. Para que esto pueda concretarse, son necesarias las capacitaciones a todo el personal de la empresa, así cada empleado tenga la capacidad para comprender la planificación estratégica, logrando así su compromiso y que logren conseguir implementar de manera

eficiente las estrategias propuestas teniendo la capacidad de realizar correcciones ante cualquier desvío que se pueda producir y sepan investigar las causas y proponer acciones correctivas y/o preventivas e incluso formular nuevas estrategias.

## Referencias

- AHRCC. (2020). *El Congreso Nacional sancionó la ley de Sostenimiento y Reactivación productiva de la actividad turística*. Obtenido de Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confeiterías y Cafés: <http://www.ahrcc.org.ar/informacion/10883#>
- Almazán J., M. A. (2013). Balance Scorecard (BSC) ¿Una herramienta innovativa para las PYMES mexicanas? *INCEPTUM Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 85-110.
- Altair Consultores. (Sin fecha). El Cuadro de Mando Integral. *Economía* 3, pp. 80 -82.
- Argentina.gob.ar. (18 de 03 de 2020). *El Gobierno presentó un paquete de medidas que benefician al sector turístico*. Obtenido de Ministerio de Turismo y Transporte: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-presento-un-paquete-de-medidas-que-benefician-al-sector-turistico>
- Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. (24 de 04 de 2019). *Secretaría de Turismo de la Nación declara a Hoteles más Verdes como Interés Turístico*. Obtenido de Hoteles más Verdes: <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/secretaria-de-turismo-de-la-nacion-declara-a-hoteles-mas-verdes-como-interes-turistico/>
- BCRA. (2020). *Política Monetaria*. Obtenido de Banco Central de la República Argentina: [https://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/Politica\\_Monetaria.asp](https://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp)
- Benito, F. J. (20 de 03 de 2020). *El turismo se pone las pilas para reducir su impacto ambiental*. Recuperado el 09 de 2020, de Diario Córdoba: [https://www.diariocordoba.com/noticias/agricultura-medio-ambiente/turismo-pone-pilas-reducir-impacto-ambiental\\_1358768.html](https://www.diariocordoba.com/noticias/agricultura-medio-ambiente/turismo-pone-pilas-reducir-impacto-ambiental_1358768.html)
- Berríos , R., & Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Facultad de Economía y Negocios , Centro de Investigación sobre Educación Superior, Santiago de Chile.
- Blanco, M. S. (2018). Cuadro de Mando Integral aplicado a PYMES de la industria hotelera. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, Vol. 6, No. 2, pp. 2-21.
- Corbo y Biasone, A. (Septiembre de 2018). Aportes del Cuadro de Mando Integral a la mejora de la gestión pública de turismo . *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo [CONDET]*, 16(2), p.42. Obtenido de Aportes del cuadro de mando

- integral a la mejora de la gestión pública de turismo:  
<http://revela.uncoma.edu.ar/htdoc/revela/index.php/condet/article/view/2037>
- Dianelys Nogueira, D. L. (2014). *Pontificia Universidad Católica de Chile*. Obtenido de Revista de Ingeniería de Construcción:  
<http://www.ricuc.cl/index.php/ric/article/view/468/html>
- García , G., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali , E., & Paz Marcano , A. (20 de 07 de 2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Recuperado el 2020 de 11 de 20, de REDICUC:  
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2150/Proceso%20de%20planificaci%3%b3n%20estrat%3%a9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hill, C. W. (2015). *Administración estratégica : teorías y casos . Un enfoque integral* (11ª ed.). México.
- Hostelshopping. (2020). *Ultimas tendencias en la industria hotelera para el 2020*. Recuperado el 09 de 2020, de Hostelshopping Tendencias:  
<https://www.hostelshopping.com/ultimas-tendencias-en-la-industria-hotelera-para-el-2020/?v=f13d2458f0fd>
- Humberto, S. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Legis Colombia.
- Instituto Tecnológico Hotelero. (2019). *Percepción y uso de la Tecnología por el cliente 4.0 en el Sector Hotelero*. Obtenido de <https://www.ithotelero.com/portfolio-item/estudio-percepcion-y-uso-de-la-tecnologia-por-el-client-4-0-en-el-sector-hotelero/>
- Invecq Consulting. (julio de 2020). *Estudio de impacto COVID-19 -2ª Ed. SECTOR HOTELERO-GASTRONÓMICO EN ARGENTINA*. Obtenido de [https://cdn.lavoz.com.ar/sites/default/files/file\\_attachments/nota\\_periodistica/ESTUDIO\\_DE\\_IMPACTO\\_SECTORIAL\\_-\\_FEHGRA.pdf](https://cdn.lavoz.com.ar/sites/default/files/file_attachments/nota_periodistica/ESTUDIO_DE_IMPACTO_SECTORIAL_-_FEHGRA.pdf)
- IR, R. (28 de 12 de 2019). *El gobierno reglamenta la Ley de Solidaridad Social*. Obtenido de Inforegion: <https://www.inforegion.com.ar/2019/12/28/el-gobierno-reglamento-la-ley-de-solidaridad-social/>
- Kaplan , R. S., & Norton, D. P. (2016). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral* (3ª ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.

- La Nación. (08 de 01 de 2020). *Dólar turista. Todas las respuestas a las dudas y las confusiones sobre impuesto del 30%*. Obtenido de La Nación - Economía: <https://www.lanacion.com.ar/economia/punto-punto-todas-respuestas-confuso-impuesto-al-nid2322113>
- La opinión Edición Digital. (15 de 01 de 2020). *¿Qué es el dólar solidario?* Recuperado el 09 de 2020, de <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/268938/que-es-el-dolar-solidario>
- Ley Nacional del Turismo. (05 de 01 de 2005). *Ley n° 25.997*. Argentina. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>
- Maldonado Escandón, A., Zambrano Loor, R., & Bernal Álava, Á. (10 de 07 de 2017). Consideraciones importantes para la Gestión Financiera y Planificación Estratégica. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN, Volumen 1*, pp. 5-6.
- Markets, S. T. (Septiembre de 2020). *Contexto Económico*. Recuperado el 09 de 2020, de Argentina Política y Economía: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Medina, H. (14 de 04 de 2020). *El FMI prevé una caída de 5,7% del PBI argentino y desempleo de 10,9% en 2020*. Recuperado el 09 de 2020, de BAE negocios: <https://www.baenegocios.com/finanzas/El-FMI-preve-una-caida-de-57-del-PBI-argentino-y-desempleo-de-109-en-2020-20200414-0008.html>
- Ombuena, G. J. (2010). El CMI y su aplicación en un escenario de crisis económica y financiera. *Estrategia Financiera*, pp. 32-40.
- Omnibeas. (15 de 09 de 2019). *Tecnología para hoteles: ¿qué sigue para este sector? Descubre las tendencias y beneficios*. Recuperado el 15 de 09 de 2019, de Omnibeas Intelligent Hotel Distribution: <https://omnibeas.com/blog/es/2019/09/tecnologia-para-hoteles-que-sigue-para-este-sector/>
- Pereira, A. (13 de 08 de 2020). *La inflación de Argentina sigue su desaceleración por séptimo mes consecutivo*. Recuperado el 09 de 2020, de Agencia EFE: <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-inflacion-de-argentina-sigue-su-desaceleracion-por-septimo-mes-consecutivo/20000011-4319014>

- Quinteros, G. (2015). *Trabajo Final de Aplicación- Maestría en dirección de Negocios*. Obtenido de Universidad Nacional de Córdoba: <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2716/Quinteros%2C%20Guillermo.%20Desarrollo%20de%20balanced%20scorecard%20para%20fabricante%20de%20galletas%20argentino.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Raffo, G. (28 de 12 de 2019). *Consumidor modo low cost: nuevos hábitos de consumo por la crisis*. Obtenido de *Ámbito*: <https://www.ambito.com/opiniones/compras/consumidor-modo-low-cost-nuevos-habitos-consumo-la-crisis-n5073593>
- Roncancio, G. (19 de 07 de 2019). *Cuadro de Mando Integral: ¿Quiénes lo usan?* Recuperado el 09 de 2020, de *Pensem*: <https://gestion.pensem.com/cuadro-de-mando-integral-quienes-lo-usan-ejemplos>
- Rumi, J. (24 de 04 de 2020). *A cuánto llegará el dólar y cómo podría cerrar la inflación en 2020*. Recuperado el 09 de 2020, de *AgroLatam*: <https://www.agrolatam.com/nota/40604-a-cuanto-llegara-el-dolar-y-como-podria-cerrar-la-inflacion-en-2020/>
- Rumi, M. J. (24 de 04 de 2020). *Nuevas proyecciones. A cuánto llegará el dólar y cómo podría cerrar la inflación en 2020*. Obtenido de *La Nación-Economía*: <https://www.lanacion.com.ar/economia/pandemia-deuda-a-cuanto-llegara-dolar-como-nid2357424>
- Sapiro, A. C. (2016). *Planeación Estratégica "Fundamentos y Aplicaciones"*. México: MCGRAW-HILL Interamericana.
- Strickland, Thompson, Peteraf, & Gamble. (2012). *Administración Estratégica* (18va ed.). México: Ed. McGraw- Hilla Educación.
- Suarez, B. M. (2018). Cuadro de Mando Integral aplicado a PYMES de la Industria Hotelera. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo - VOL 6 N° 2*, pp. 2-21.
- Tomaello, F. (14 de 01 de 2020). *Hoteles sustentables: Alojamientos alrededor del mundo que fusionan lujo y ecología*. Recuperado el 09 de 2020, de *Infobae*: <https://www.infobae.com/turismo/2020/01/14/hoteles-sustentables-alojamientos-alrededor-del-mundo-que-fusionan-lujo-y-ecologia/>

Union Industrial del Oeste. (07 de 01 de 2020). *AFIP: Impuesto Para una Argentina Inclusiva y Solidaria (PAIS)*. Recuperado el 09 de 2020, de Union Industrial del Oeste : <https://www.uio.org.ar/?p=3938>

## Anexos

### Anexo I – Encuesta clima laboral para personal del Hotel HJ-VCP

<b>Encuesta de Clima Laboral</b>						
<p>Este cuestionario tiene como fin analizar la forma en que el personal percibe el ambiente de trabajo en el que se desempeña, la misma pretende puntualizar las necesidades del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz con el fin de .mejorar el entorno laboral. La encuesta es totalmente anónima.</p>						
<p><b>Instrucciones: Las preguntas se presentan en una escala del 1 al 5 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación. Marque con una X.</b></p>						
<p><b>1: Totalmente en desacuerdo. 2: En desacuerdo. 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4: De acuerdo. 5: Totalmente de acuerdo</b></p>						
A	INSERCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO	1	2	3	4	5
	Cuando ingresé al Hotel recibí capacitación					
	Conozco las políticas de la empresa					
	Me indicaron cuáles eran mis funciones dentro de mi puesto de trabajo.					
	Me brindaron la colaboración necesaria para realizar mis labores.					
	Recibí el apoyo inmediato del personal superior					
	Recibí el apoyo y confianza de mis compañeros de trabajo.					
B	ÉTICA Y VALORES	1	2	3	4	5
	Los valores del Hotel son comprendidos y compartidos con su personal.					
	El hotel valora a sus empleados.					
	No existen prácticas discriminatorias en el Hotel					
	¿Cómo es su nivel de satisfacción por pertenecer al Hotel?					
C	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
	Tengo conocimiento general de la misión y visión del Hotel					
	El liderazgo de mi superior influye favorablemente en mis actividades					
	Las funciones de mi cargo están definidas y claras para mi buen desempeño					
	Cuento con información suficiente para realizar eficazmente mi trabajo					
	Conozco las estrategias para lograr los objetivos de la Empresa					
	Mi(s) jefe(s) me apoyan ante cualquier dificultad					
	Existe trabajo en equipo					
	Hay procedimientos para desarrollar las actividades y son ejecutados					
D	AMBIENTE SOCIAL	1	2	3	4	5
	Propongo ideas que contribuyen al mejoramiento y son tomadas en cuenta					
	Conozco las normas internas de la Empresa y las practico					
	Participo activamente en eventos de integración laboral					
	El ambiente de trabajo le produce stress?					
	Los conflictos laborales son expuestos para buscar una solución					
	Establezco relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo					
	Existe comunicación acertiva dentro del equipo de trabajo					

<b>E PERSONALES</b>		1	2	3	4	5
	Mi trabajo y esfuerzo son reconocidos					
	Me siento satisfecho con las condiciones de remuneración asignadas					
	Me identifico con los servicios que presta la Empresa donde trabajo					
	Me adapto facilmente a los cambios					
	La función que desempeño contribuye a mi autorealización					
	Aceptaría otra oportunidad laboral en condiciones similares aunque esté a gusto con la actual					
	Cuento con motivación de mis superiores para lograr los objetivos a cargo					
<b>F COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>		1	2	3	4	5
	Desarrollo los planes de acción para mejorar mis actividades					
	Cuento con capacidades para ejercer las funciones a cargo					
	Considero que el tiempo para cumplir con mi trabajo, no alcanza					
	Estoy comprometido (a) con el trabajo en equipo para cumplir con los objetivos satisfactoriamente					
	Tengo claro organizar mis actividades en orden de prioridad, distinguiendo lo urgente de lo importante, para cumplirlas adecuadamente.					
	Cumplo con el cronograma de actividades					
	Conozco las necesidades de quienes requieren nuestros servicios					
<b><i>¡Gracias por su participación, el tiempo y la sinceridad con la cual ha realizado la encuesta!</i></b>						