



Trabajo Final de Graduación para la Carrera de Contador Público

Título:

**“Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral
para la Gestión Estratégica de una empresa hotelera”**

Alumna: Noelia Beatriz Piriz Da Motta

Documento Nacional de Identidad: 36.268.196

Matrícula nro: VCPB15384

Resumen

El Hotel Howard Gardner de Carlos Paz, según su Reporte de Caso, posee un Plan Estratégico del cual se desprende la necesidad de desarrollar tres Programas dirigidos a tres nichos de mercado diferentes: el Programa de Turismo de Familias, el de Grupos o Contingentes, y el de Organización de Eventos. Los tres están dirigidos al mercado argentino. En este estudio se formula la propuesta de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (CRM), para este desarrollo, en el cual se generan Tableros de Control con indicadores financieros, de clientes, de procesos y de aprendizaje organizacional para cada Programa, una matriz de causa efecto y un CRM financiero especial, producto de la sinergia de estos factores, que monitorea el retorno para el accionista. Como resultado, se recomienda que Howard Johnson no sólo desarrolle el CRM propuesto, sino que incremente el control sobre la información acerca de su gestión (hoy tercerizada), y que lleve adelante un sistema de innovación continua basado en la gestión del conocimiento que esta herramienta le aporta.

Palabras clave: *Plan Estratégico, Cuadro de Mando Integral, Tableros de Control, Indicadores Financieros*

Abstract

According to Carlos Paz Howard Gardners' Hotel Case Report, they discovered the necessity of developing three Programs to conform the Strategic Plan. Those Programs are directed to different market niches, them being: Family Tourism, Groups or Contingent Tourism, and Events Organization, pertaining to the argentine inside tourism market. This study is dedicated to develop the Balanced Scorecard for this organization, and as a previous step three Boards for each described Program were designed. Those were conformed by a set of four Key Performance Indicators (KPI): financial, customers, processes and organizational development. A cause-effect map was designed about them, and at the end a Financial Balanced Scorecard was added, in order to register financial sinergies. As a result, the study ended up recommending that Howard Johnson should not only be provided with a Balanced Scorecard but also improve control over the management information, today delegated. So, the Hotel could advance towards a continuous innovation system, based over a BSC contribution in knowledge management.

Keywords: *Strategic Plan, Balance Scorecard, Dashboards, Financial KPI's*

Índice

Introducción	1
<i>Objetivo General</i>	3
<i>Objetivos específicos</i>	3
Análisis de Situación	4
<i>Descripción de la situación</i>	4
<i>Análisis de Cadena de Valor</i>	9
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión	19
Plan de Implementación	21
Conclusiones	35
Recomendaciones	36
Bibliografía	38

Índice de Figuras

Figura 1: Pestel	8
Figura 2: Organigrama Organizacional	9
Figura 3: Esquema Cadena de Valor	9
Figura 4: FODA Institucional	11
Figura 5: Objetivos estratégicos	20
Figura 6: Tablero de Control de Turismo Familiar	22
Figura 7: Tablero de Control de Turismo de Grupos	26
Figura 8: Tablero de Control de Organización de Congresos y Eventos	29
Figura 9: Esquema Causa Efecto	32
Figura 10: Perspectiva Financiera Integral	34

Introducción

Definir y mantener una visión y una estrategia a largo plazo son claves para el desarrollo de empresas sostenibles y exitosas. Teniendo en cuenta la importancia del tema, y la dificultad de medir su consecución, fue que en 1992 se dio a luz la técnica del Cuadro de Mandos Integral o Tablero de Comando (Balanced Scorecard), cuya autoría debemos a los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton. Parte de la idea clave de organizar a las personas para alinearlas con la misión, y para ello se basa en el planeamiento, control y medición de cuatro aspectos fundamentales: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y aprendizaje y crecimiento. Podemos considerar al Cuadro de Mandos Integral como un recurso de gran potencia para que la organización aprenda y se dirija hacia sus objetivos estratégicos, mediante la retroalimentación de sus propios logros y la comparación con sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Casi 30 años después, la mayor parte de las empresas ha elaborado su Cuadro de Mando Integral y a través de él han logrado encaminarse hacia estrategias robustas y sostenibles, sortear los cambios de los contextos globales y locales, y muchas han mutado su configuración para reinsertarse en un mundo completamente diferente.

En este Reporte de Caso, nos proponemos estudiar la propuesta del diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral destinado a la empresa del rubro hotelero que pertenece a la prestigiosa cadena internacional Howard Johnson, que se encuentra emplazado en la turística ciudad de Carlos Paz, Provincia de Córdoba, República Argentina.

Según el Manual de Inducción suministrado por la empresa, su Misión consiste en *“Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea.* (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9). Y agrega a esta misión *lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, brindando beneficios a los clientes externos e internos de la empresa.* Los valores que declara el Manual de Inducción, basado en el Plan Estratégico, son los siguientes: *responsabilidad, honestidad que se refleje en cada uno de los que*

forman parte de la organización, solidaridad y compañerismo, respeto mutuo trabajo en equipo y cooperación

Sin embargo, a pesar de contar con el mapa estratégico, la organización carece de Cuadro de Mando Integral, lo que significa que no ha diseñado un instrumento central que le permita transformar los objetivos estratégicos en metas y medir su logro a lo largo del tiempo. Esto hace que no tenga un método de monitoreo para conocer si se está acercando a los objetivos estratégicos planteados. Es por ello que se sugiere el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, y en este trabajo se pretende aportar al diseño de ese instrumento.

El Cuadro de Mando Integral permite, a partir de la estrategia planteada, definir objetivos y medidas operativas para lograrlos, y esto se realiza alineando cuatro perspectivas: el *aspecto financiero*, el *conocimiento del cliente*, la *lógica de los procesos internos* y la *formación y crecimiento permanentes de la organización*.

Existen gran cantidad de antecedentes de desarrollos de Cuadros de Mandos Integrales en organizaciones en todo el mundo. Para este trabajo, nos interesa remitirnos a tres ejemplos que consideramos relevantes.

En primer lugar, se aporta la tesis elaborada por Coll Aguerri I. denominada *Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en Stylepack* que fuera publicada por la Universidad de Zaragoza, España, en el año 2015. La investigadora hace hincapié en el esfuerzo por *alinear* las actividades de negocio con la visión y estrategia de la organización. Y el proceso se define en tres etapas: la primera es el *análisis estratégico* – que incluye FODA, CAME y el Plan Estratégico -, la segunda es la *formulación de estrategias alineadas*, y la tercera es la *implantación de las estrategias* – puesta en práctica, control, retroalimentación. El mapa estratégico del CMI se construye a partir de dos objetivos clave detectados en el área financiera, que sirven como eje para alinear y entrecruzarse con los objetivos del área clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. A partir de allí se definen los indicadores por perspectiva y sector, y las métricas correspondientes.

Otro antecedente relevante es el trabajo de Pérez Lorences, P,y García Ávila, L. denominado *La Construcción de un Cuadro de Mando Integral de Tecnologías de Información en una Empresa* publicado en la Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 18, núm. 2, julio-diciembre, 2014, pp. 154-171.de la Universidad Nacional de Misiones. El interés específico de esta investigación radica en que plantean innovar en la aplicación de esta herramienta por lo que parten de la base de tableros de comando de proyectos

específicos que están alineados con la estrategia de la organización, y esto les permite llegar al objetivo, obteniendo un set de indicadores normalizados, a partir del cual se calcula un metaindicador que es representativo del desempeño global. El documento posee un valor referencial, pues aporta el detalle paso a paso del método alternativo que se aplicó para desarrollar el CMI.

Por último, es interesante remitirnos a la investigación realizada por Casa, J., denominada *El Cuadro de Mando Integral: Etapa de Reestructuración Interna*, que fue presentada en el Universitario Aeronáutico de la Provincia de Córdoba en el año 2015. En este trabajo se exponen algunos indicadores de gestión sugeridos, que nutren de información al CMI propuesto. El planteo innovador es que el trabajo realizado va más allá del CMI tradicional, y plantea que cuando se completa su definición y se obtiene un plan de acción para alcanzar los resultados, es necesario continuar alineando la herramienta con la estructura de la organización y prever nuevos sistemas que permitan recolectar la información para alimentar el proceso en forma continua. Para que esto sea posible, el énfasis está puesto en la necesidad de comunicar los objetivos e indicadores del CMI a los diferentes niveles de la empresa y generar el compromiso de cada trabajador con la estrategia de negocio. En su tarea operativa, los clientes internos producen información que se aporta (directa o indirectamente) para nutrir el desarrollo de las perspectivas del CMI. Este proceso dinámico se denomina “vinculación del CMI”, y posee dos fases: primero, vincular el CMI con los objetivos personales de cada integrante de la organización y de cada equipo, y, en segundo lugar, proponer un programa interno de incentivos que se vinculen con los aportes que cada uno de ellos haga al CMI.

En definitiva, a lo largo del Reporte de Caso que se presenta, la situación específica a resolver es la definición de un método por el cual el Hotel Howard Johnson de la ciudad de Carlos Paz pueda llegar a contar con un Cuadro de Mando Integral, que permita alinear sus objetivos y metas operativas con la estrategia del negocio. Por lo que, los objetivos de este Reporte de Caso son:

Objetivo General

Diseñar la implementación del Cuadro de Mando Integral para evaluar los avances en la ejecución de los tres Programas que integran el Plan Estratégico del Hotel Howard Johnson de Carlos Paz

Objetivos específicos

1. Definir las medidas operativas para ejecutar los Programas que conforman el Plan Estratégico de la empresa

2. Controlar el avance de las medidas operativas que conforman los Programas mediante Tableros de Control, con los indicadores correspondientes al desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y aprendizaje y crecimiento.
3. Vincular los Tableros de Control entre si para definir las sinergias organizacionales y el ciclo de causa efecto y obtener un control de toda la organización con el formato de Cuadro de Mando Integral.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

Howard Johnson es una franquicia de alrededor de 800 hoteles en todo el mundo, que actualmente es copropiedad de la cadena Days Inn y la de multinacional Wyndham Hotel Group. Los establecimientos hoteleros poseen un diseño compartido cuyo objetivo es la maximización del servicio al viajero que se hospeda en su empresa y por lo tanto también comparten un manual de operaciones en común. Pero en este caso la franquicia admite que se adopten diferentes abordajes teniendo en cuenta las particularidades del contexto, su potencial y su cultura. Es por esto que los Howard Johnson pueden tener distintos formatos, y agregar diferentes servicios a su propuesta.

La unidad de negocios de Carlos Paz fue instalada por la familia Elliott, que la construyó desde el año 2011 y la inauguró en 2016 con la participación de una fuerte política de integración con la comunidad de la ciudad. Se trata de un inmueble de grandes dimensiones, con una superficie de 1,5 ha y 127 habitaciones de alta calidad, que ofrece además restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa & health center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y sala de reuniones. Además de constituirse en un emprendimiento hotelero, Howard Johnson de Carlos Paz es un negocio inmobiliario, dado que el capital que se empleó en su construcción fue provisto por inversores grandes y pequeños, que tienen derechos especiales sobre habitaciones que son de su propiedad y por las cuales reciben una renta económica.

Desde el principio, la empresa, cuya estrategia claramente se define por la diferenciación a partir de la calidad del servicio al cliente, se enfrentó con el desafío de romper con la idea instalada en el imaginario colectivo que asocia a Carlos Paz con el turismo mochilero. La organización se propuso dirigirse a mercados meta diferentes, que fueron definidos como: turismo familiar y turismo de grupos. Además, al contar dentro de la oferta de servicios con un Centro de Eventos de alta categoría, Howard Johnson se

planteó como objetivo atraer al segmento corporativo de Córdoba, por lo cual debe competir con servicios similares ubicados en la ciudad capital.

Para analizar la situación en la que se encuentra el hotel, es necesario desarrollar dos perspectivas estratégicas de análisis organizacional: el análisis contextual PESTEL correspondiente al año 2019 – el último del cual se disponen registros estadísticos- y el análisis estratégico FODA.

Análisis de Contexto PESTEL

El estudio de los factores macro del contexto de la empresa es el primer paso del análisis estratégico. Para esto se emplea una herramienta denominada PEST, que analiza los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, a los que se las buenas prácticas agregan dos elementos más: los Ecológicos (Ambientales), y los Legales. (Parrada Torralba, 2017)

Factores Políticos:

- La política económica y cambiaria de Argentina se caracteriza por estar sujeta a cambios marcados y frecuentes, lo que genera períodos de auge el turismo familiar y de grupos.
- En los ciclos en que los favorece la política cambiaria, los viajeros de los segmentos medio y medio alto tienden a realizar turismo en el exterior y no consumen hotelería en el país.
- Una de las oportunidades que se abrió para el turismo familiar fue la instauración del calendario de días no laborables, asuetos y feriados puente que lograron cierta promoción del turismo interno. Si bien esto permite a los ciudadanos disfrutar de mayor tiempo libre, la falta de liquidez hace que no necesariamente se refleje en un aumento de la demanda.

Factores Económicos

- En el año 2019 la ocupación hotelera se incrementó un 0,5% con respecto al año anterior, siendo el aporte de aumento de turistas extranjeros del 15% El 30% de las plazas ocupadas correspondieron a hoteles tres estrellas, y el 50% de las plazas a cuatro y cinco estrellas, con estadías promedio de dos noches. Villa Carlos Paz registró un aumento interanual del 12% en el número de turistas. (Indec, EOH, 2019)

- El país se caracteriza por su alta presión tributaria y altos costos derivados de la legislación laboral, lo cual genera un escenario complejo en lo que refiere a los costos de la actividad.
- El sector hotelero argentino define sus tarifas en el mes de octubre para la temporada estival siguiente, y se enfrenta con la competencia de las agencias de viajes on line (OTA) y los alojamientos informales.
- El sector preserva su rentabilidad mediante la fijación de tarifas más altas y la disminución de personal. Ambos factores afectan la competitividad, el primero a través de la relación con el cliente externo, y el segundo en lo que refiere al compromiso que debe asumir el cliente interno para que se pueda cumplir con la estrategia planteada. Por este motivo, Howard Johnson de Carlos Paz definió una política de contratación de pasantes de carreras de turismo, que permite contar con un flujo continuo de personal calificado y contrataciones elásticas. Esto genera una mejora en los servicios al cliente, y proporciona un contexto humano en el cual es posible contar con un clima de mayor motivación y compromiso.
- Otro de los elementos que pueden verse afectado por los altos costos de la economía es el mantenimiento de la infraestructura del hotel, lo cual impacta directamente en la calidad del servicio al cliente.

Factores Sociales:

- La complejidad del universo de los clientes a atender, compuesto por tres segmentos diferentes (familias, grupos y turismo corporativo de convenciones), genera diferentes vínculos sociales. En todos los casos es relevante el peso de la marca.
- Para afrontar la atención a los diferentes nichos, se desarrolló un modelo de atención compleja, con algunos servicios propios y otros tercerizados que son generadores de oportunidades para los servicios locales. Debe tenerse en cuenta que se está integrando a la estrategia a terceros, que operan servicios concesionados y deberán necesariamente compartir el espíritu de la organización y operar con objetivos y métodos operativos congruentes con el conjunto.
- La presencia de pasantes genera una ventaja, en el sentido de que los que proveen la atención a los viajeros son jóvenes y poseen capacidad de comprensión de la

demanda, actualización y flexibilidad. También proveen vinculación con la comunidad, que es una fuente importante de referenciación del Hotel.

Factores Tecnológicos

- Uno de los factores tecnológicos cruciales que ha impactado en la industria turística es la presencia de las Online Travel Agencies, que abrieron un canal de facilidad para el turista, a la hora de elegir sus destinos. El rol de las OTA y la relación a mantener con ellas, deben ser definidas estratégicamente, pues pueden transformarse en oportunidades para captar nuevos segmentos, u operar como agentes de la competencia. Debe tenerse en cuenta que la presencia de los OTA al alcance de los consumidores, abre la perspectiva para que se realicen ofertas de alojamientos informales y de nuevo tipo, y que en un mundo en el que la hotelería ha sido revolucionada por el marketing digital, Howard Johnson se apoya fundamentalmente en la fortaleza de su marca, la magnificencia de su estructura y la variedad de servicios, pero la competencia con un universo cada vez más grande de opciones de alojamiento es encarnizada.
- La empresa ha realizado importantes inversiones en software de gestión posventa de última generación, que facilita la obtención de información indispensable a la hora de diseñar un Cuadro Integral que permita orientarse a la consecución de la estrategia.
- Algunos de los servicios que requieren actualizaciones tecnológicas continuas se encuentran concesionados, como es el caso del SPA.

Factores Ambientales

- Tanto por su tamaño, como por lo costoso de algunos de sus servicios en términos ambientales (por ejemplo, en energía, uso de agua, etc.), este factor presenta complejidades particulares.
- El hotel se encuentra certificado por las normas ambientales del sector hotelero. Ejecuta varios programas especiales de cuidado del medio ambiente: regado con agua reutilizada, racionamiento (con compromiso del cliente) en el lavado de toallas y ropa de cama, y otros.
- Se realizan en forma continua programas de sustentabilidad dirigidos a la comunidad. La empresa considera que el cuidado del medio ambiente es una de

las políticas internas clave del negocio, pues están localizados en un entorno natural como son las Sierras de Córdoba, y esto genera una buena imagen corporativa.

- Debe tenerse en cuenta que la localización del hotel lo transforma en amigable desde el punto ambiental, pero al mismo tiempo está ubicado en una ciudad que posee una afectación especial por la escasez de agua en la temporada invernal, un factor acerca del cual la comunidad es consciente y cuidadosa.

Factores Legales

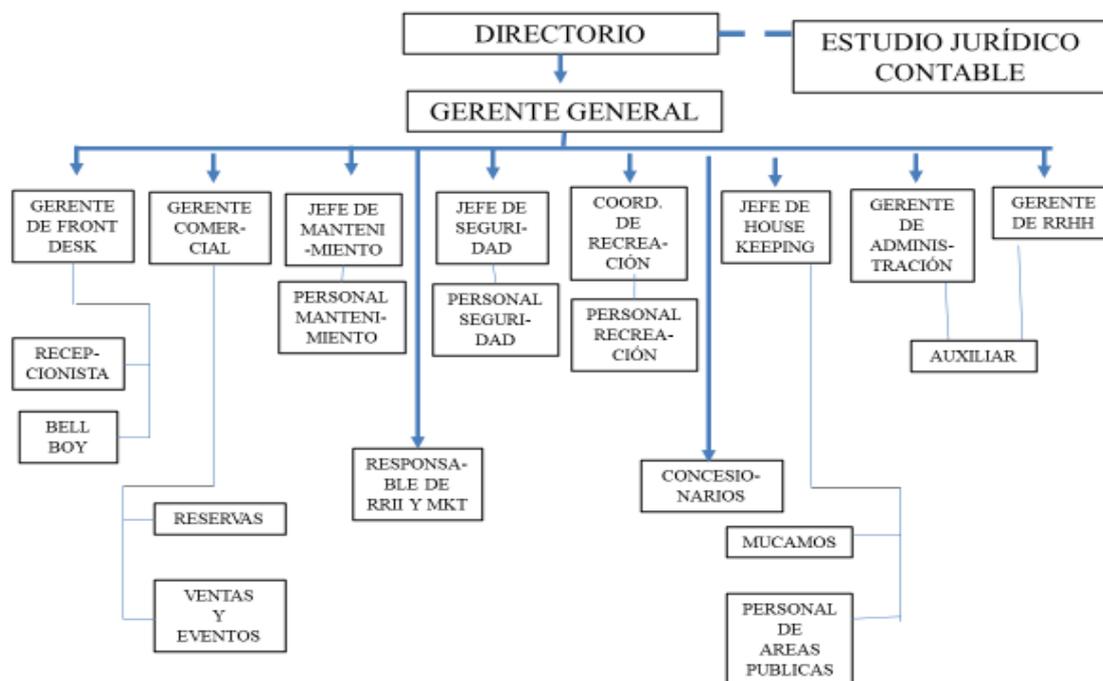
- Tanto los accionistas como los inversores son parte necesaria en el desarrollo de un adecuado CMI.

En resumen, los factores del macrocontexto que inciden sobre la puesta en marcha de una propuesta de gestión estratégica son:

P	E	S	T	E	L
Los segmentos familia y grupo son afectados por las crisis periódicas. Oportunidad del turismo de fines de semana largos	Los altos costos son un elemento que afecta a la competitividad	Peso de la presencia de concesionarios y pasantes en el vínculo con la comunidad.	Adecuada inversión en tecnologías de conocimiento del cliente. Carece de tecnologías de gestión contable adecuadas	Hotel certificado y amigable desde el punto de vista ambiental	Accionistas e inversores son actores necesarios en el diseño del CMI

Figura 1

Por otra parte, vale la pena aportar el organigrama de la empresa, en la que pueden observarse los diferentes niveles de jerarquía y responsabilidad.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 2

A continuación, a los efectos de desarrollar una perspectiva integral de la situación de la organización y de sus procesos internos, corresponde acudir a un segundo análisis: el de la Cadena de Valor de Porter. Este instrumento es útil porque determina cuáles son las actividades, core business o competencias distintivas que permiten generar ventajas competitivas. La subcontratación o outsourcing también forma parte del análisis de la cadena de valor.

Análisis de Cadena de Valor

Siguiendo el diseño propuesto por Porter (2015), se aporta el esquema de Cadena de Valor actual, con sus diferentes niveles de actividad.

Actividades de Soporte	Infraestructura	Hotel condo con inversores que son propietarios de parte de las instalaciones	Margen
		Financiación a través de los accionistas de la empresa	
	Recursos Humanos	Dotación de 23 colaboradores	
		Inducción de los colaboradores que recién ingresan. Capacitación de gestión.	
	Tecnología	El hotel utiliza sistemas de gestión como Flexus, Opera y Anon	

	Compras	Compras de insumos para el hotel (limpieza, librería, maquinaria, etc). Elementos de seguridad para el personal			
	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios Post Venta
	Servicio de Check In Ingreso de Huéspedes	Servicio a las habitaciones Organización de Eventos Mantenimiento General	Check Out	Promociones Investigación de Mercado Ventas Directas Esponsoreos Organización de eventos solidarios Convenios	Encuesta de Satisfacción Seguimiento de Ventas y Compras Repetidas Resolución de Quejas
Actividades Primarias					

Fuente: Manual de Inducción de Howard Johnson Hotel

Figura 3

Como competencias distintivas que contribuyen a la estrategia destacamos las siguientes:

- Entre las actividades primarias, la importancia que se le da al tratamiento de la encuesta de satisfacción (actividad posventa) que permite retroalimentar el proceso de valor. Para ello se emplea una escala que en el ambiente empresarial se conoce como NPS (huéspedes Neutrales, Promotores y Detractores), que corresponde a la sigla de Net Promomteer Score. A través de este indicador se puede medir el nivel de recomendación que hace cada uno de los pasajeros, y permite derivar en dos indicadores más: el de satisfacción, y el de lealtad del cliente. Su seguimiento permite conocer la satisfacción de los clientes y generar planes de retención.
- En las actividades de soporte, se emplean distintos softwares entre los cuales destacamos a Arion. Este fue diseñado para la inteligencia de negocios de hoteles, restaurantes y casinos (Arion, 2018, <https://bit.ly/2tvcMvB>). El soporte Arion Business Intelligence permite obtener información just-in-time de las estrategias de negocios adoptadas en el hotel, realizar una auditoría integrada de todos los

- inventarios, realizar el Scoring que permite aplicar programas de fidelización de clientes, la aplicación Survey que recopila las encuestas de opinión acerca de la posibilidad de que el cliente recomiende el hotel y permite configurar el servicio en función del cliente, y el Checkout que permite a través de un mail posterior, obtener el índice detractor (0 a 6 puntos), neutro (7 y 8 puntos) y promotor (9 a 10 puntos)
- En lo que respecta al capital humano, cabe destacar que el hotel declara 43 empleados permanentes y un plantel total de 80, siendo los otros 37 pasantes de institutos que enseñan la carrera turística. La filosofía central indica que la relación laboral es una relación humana y debe apoyarse fuertemente en valores compartidos de respeto, responsabilidad, tolerancia y cordialidad. El hotel es exigente en su pretensión acerca del desempeño de sus colaboradores, y prepara en forma continua su dotación de personal oriunda de la ciudad de Carlos Paz. Existe un Manual de Inducción para que la formación de sus colaboradores sea integral. El foco de trabajo es la atención al huésped, para lo cual se favorece un clima de cordialidad y tranquilidad. Algunos de los puestos requieren personal bilingüe. El Hotel ha sido premiado por esta gestión en varias convenciones internacionales.
 - El hotel concesiona el servicio de Spa y el Restaurante Internacional, que aportan a la Cadena de Valor. Sobre estas actividades no existe análisis de gestión disponible.

Análisis FODA

Como tercer y última herramienta de análisis, corresponde realizar la Matriz FODA.

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de la organización, que se enfoca en sus características internas y externa, y su objetivo es determinar con qué ventajas competitivas cuenta la empresa y cuál es la estrategia genérica que más le conviene de acuerdo con sus características y el tipo de mercado que atiende. Los factores que aparecen en el caso Howard Johnson Carlos Paz, vinculados a su enfoque estratégico, son los siguientes:

Matriz Foda

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Marca sólida, con importante branding internacional	Altos costos de mantenimiento por escala

<p>Desarrollo de infraestructura robusta, en base a un plan con requerimientos constructivos complejos, adaptados al cliente y amigables con el ambiente</p> <p>Variedad de servicios para el bienestar del hospedado</p> <p>Servicio de alto nivel de organización de eventos</p> <p>Adecuadas políticas ambientales</p> <p>Políticas de formación continua y estímulo de empleados y pasantes</p> <p>Gestión de satisfacción del cliente</p> <p>Posicionamiento alto en los OTA (Online Travel Agencies)</p> <p>Fuertes vínculos con la comunidad</p> <p>Servicio gastronómico concesionado de alta calidad</p> <p>Nichos de clientes fidelizados</p> <p>Core Business de Tiempos Compartidos genera inversiones estables y fidelización.</p>	<p>Altos costos financieros, fiscales y previsionales</p> <p>Dotación de personal muy numerosa y no escalable</p> <p>Gestión contable débil, que no genera información en cantidad y timing requeridos.</p> <p>Carencia de CMI que permita alinear la gestión de la organización hacia el objetivo estratégico</p>
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<p>Políticas de fines de semana largo que estimulan la demanda a lo largo del año</p> <p>Participación en el Programa de Hoteles más Verdes</p> <p>Campañas mediante OTA permiten realizar promociones para nichos de familias, grupos, y para turismo internacional</p>	<p>Actividad con pico de demanda en el verano</p> <p>Irrupción de competidores de formatos nuevos dirigidos al turismo familiar y de grupos con ventajas en sus costos (Hostels, AirBnB)</p> <p>Localización asociada al turismo mochilero</p> <p>Contaminación ambiental del contexto</p> <p>Inestabilidades del contexto político y económico nacional</p>

Localización en un cluster de fuerte turismo interno (Sierras Cordobesas)	
---	--

Figura 4

La Matriz FODA nos permite adentrarnos en el análisis estratégico:

a) Fortalezas que se pueden combinar con oportunidades:

- La marca, el posicionamiento en el mercado y la variedad de servicios ofrecidos generan una imagen sólida y estable, que se refleja en un buen nivel de fidelización. El hotel es elegido para turismo de grupos (contingentes de estudiantes, jubilados, etc)
- La localización lo hace accesible a grandes núcleos urbanos (Córdoba, Rosario, Buenos Aires) para el turismo de fines de semana largos

b) Fortalezas que pueden compensar debilidades:

- La política de pasantías de estudiantes de turismo contribuye tanto a la mejora de la calidad del servicio como al alivianamiento de la carga de costos previsionales
- La política de concesiones de servicios contribuye a morigerar los costos, pero los concesionados deben ser integrados a la estrategia del conjunto

c) Fortalezas que pueden contrarrestar amenazas:

- El desarrollo de su política de capital humano y de sustentabilidad ambiental pueden contribuir a la satisfacción de todos los segmentos de turistas.
- Los servicios estéticos y de cuidado de niños, son atractores para el nicho de turismo familiar.
- El aporte de los pasantes constituye un activo vínculo con la comunidad y acelera la actualización permanente de los servicios de acuerdo a las demandas y al aporte de los pasantes
- La participación activa en OTA mejora el posicionamiento nacional e internacional y permite competir tanto con hoteles como con formatos no tradicionales de oferta turística (hostels, AirBnB)

d) Debilidades que se pueden combinar con amenazas:

- Falta de un sistema contable adecuado puede conspirar contra el control de costos en un contexto nacional de alta vulnerabilidad en ese aspecto
- Inadecuada integración de los servicios concesionados puede generar fallas en el servicio que afecten a la competitividad

- El posicionamiento de marca puede resultar insuficiente frente a la contaminación ambiental del entorno, específicamente la del Lago San Roque
- e) Oportunidades que pueden contrarrestar debilidades:
- Las diferentes oleadas de turistas, nacionales y extranjeros, constituyen la oportunidad para explorar turismo de eventos de tipo cultural para ciertos nichos específicos. (culturas musicales, artísticas, científicas, franjas etarias diferentes, etc.)
 - El vínculo activo con la comunidad permite explorar la oportunidad en turismo no tradicional (ferias)
 - El core business Tiempo Compartido ofrece la oportunidad de integrar inversionistas que son al mismo tiempo turistas, en el nicho de familias y grupos con ocupación plena a lo largo del año.

Como conclusión del Análisis FODA, podemos afirmar que el Plan Estratégico que fuera aportado por la empresa en la entrevista del año 2019, y que figura en el Caso, se encuentra plenamente vigente, siendo los tres targets promisorios el de turismo de familias, de contingentes y el mercado de eventos de la ciudad de Córdoba. Aunque esta última actividad se encuentra especialmente afectada por los problemas de COVID-19, los dos nichos de turismo interno a los que se acude son promisorios para dinamizarse rápidamente ni bien cesen los bloqueos debido a cuarentenas, sobre todo teniendo en cuenta la drástica disminución del turismo internacional que el evento ha causado.

Marco Teórico

En la década de los 90 irrumpe una herramienta sistémica diseñada por los autores Norton y Kaplan, que fue denominada Balanced Scorecard y traducida al español como “Cuadro de Mando Integral” (CMI). Se caracteriza por ser un recurso para la dirección estratégica que coopera con los procesos de planeamiento, gestión y control de la organización. Fue adoptado masivamente y se calcula que lo emplea más del 60% de las organizaciones en Estados Unidos y Europa (Bisbe, 2010).

El objetivo del CMI consiste en traducir la misión y estrategia de una organización en un conjunto de medidas concretas acerca de su desempeño, para informar a todos los interesados internos y externos de qué manera la organización avanza hacia sus objetivos. Los procesos de gestión que CMI facilita son: *“Aclarar y traducir la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer*

objetivos, alinear las iniciativas estratégicas y aumentar el feedback y formación estratégica.” (Bisbe 2010: 138). La idea central es que CMI es un *sistema de gestión* cuyo objetivo es conectar la estrategia organizacional con las tareas y acciones específicas de los individuos y equipos, y producir indicadores de rendimiento que pueden ser medidos (Voelpel *et al.* 2006).

Las perspectivas del CMI

Para operacionalizar la estrategia organizacional, CMI trabaja desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la del crecimiento.

a) *Perspectiva financiera:* La situación financiera de la organización es el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en el resto de perspectivas y de las decisiones del pasado.

b) *Perspectiva del cliente:* Se trata de medir las relaciones con los receptores del servicio y el cumplimiento de sus expectativas. En esta mirada se toman en cuenta los elementos que generan valor para el cliente, y se trata de lograr un foco en los procesos más importantes y que más los satisfacen (Ganga y Jara, 2005). Sin el estudio de las particularidades del mercado al que está dirigida la organización, no podrá existir desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que el éxito financiero proviene de la lealtad de los clientes satisfechos.

c) *Perspectiva de los procesos internos:* Se identifican los procesos de la organización sobre los que se deben trabajar para lograr que los servicios se ajusten a las necesidades y demandas de los clientes. Se identifican los procesos orientados a cumplir la misión y se establecen objetivos específicos que garanticen la satisfacción. Se determina qué aspectos es necesario mejorar, cuáles se deben mantener o potenciar y cuáles deben ser eliminados.

d) *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:* Se desarrollan objetivos enfocados en impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Esta perspectiva *refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee, tanto para desarrollar sus productos, como para cambiar y aprender”* (Bustos *et al.* 2008:17). Aquí se genera la estructura de base para que los resultados de las tres primeras perspectivas del CMI se puedan alcanzar, dado que es la que relaciona los recursos materiales (que proporcionan crecimiento), con los recursos humanos (que aprenden).

CMI como herramienta cuantitativa

CMI es una fuente de diseño para establecer indicadores de gestión (Villalbi y otros, 2007), que se diseñan a partir de un set de KPI's (Key Performance Indicators)

Proceso de vinculación del CMI

Es imprescindible que todos los miembros de la organización conozcan la misión, visión y objetivos propuestos para cada una de las perspectivas y las estrategias que se están llevando a cabo, para que se puedan lograrse así las metas.

Etapas de construcción del CMI

Autores como (Ganga y otros, 2015) plantean que el procedimiento para implementar el CMI debe recorrer ciertas etapas que empiezan en el diagnóstico de la organización, en segundo lugar se procede a estudiar la misión visión, objetivos y actividades de cada departamento, y el desempeño de los colaboradores. En un tercer nivel, se relevan las variables que afectan a la organización y de ese modo se establecen objetivos a lograr, indicadores y estrategias, los que en su conjunto conforman la propuesta de diseño del CMI. Esto se presenta en un formato de estrategias e indicadores, que en su conjunto constituyen la oportunidad de lograr la eficiencia organizativa mediante el seguimiento periódico. Después de estos pasos, se procede la construcción del mapa estratégico.

Con posterioridad, (Kaplan y Norton, 2015) introdujeron un nuevo enfoque, que convierte a la estrategia en un proceso continuo, que pertenece no sólo a la alta dirección sino a toda la organización. En este enfoque, se evalúan diez años de experiencias e investigaciones en más de 200 empresas, y se verifica que las empresas que aplican CMI liberan su energía innovadora llevando la herramienta a un nivel superior. Estas organizaciones emplearon el CMI para crear un marco de gestión de desempeño totalmente nuevo, que coloca a la estrategia en el centro de los procesos y sistemas clave para la gestión. De este modo, se articulan cinco principios que (Kaplan y Norton, 2015), consideran clave para construir organizaciones enfocadas en la estrategia, que son:

1. Traducir la estrategia en términos operacionales
2. Alinear la organización con la estrategia
3. Hacer de la estrategia un trabajo de todos
4. Convertir a la estrategia en un proceso continuo
5. Movilizar el cambio a través de un liderazgo fuerte y efectivo

Los puntos en los que los autores hacen hincapié en este texto son: que las unidades de negocio descentralizadas suponen que cada empleado conoce la estrategia y actúa en función a ella, por lo que la estrategia se transforma en el “trabajo diario de todos”. Definen que en la construcción de un CMI se emplean en promedio 25 métricas, que están relacionadas entre sí por relaciones de causa-efecto. En el BSC-CMI se involucra a las

unidades de negocio, los empleados, la TI y los recursos financieros, que convergen en un Mapa de Estrategia que puede registrar y visualizar las cuatro perspectivas a lo largo de las cadenas de causa-efecto. Por lo tanto, dicen los autores, el BSC se ha convertido en un sistema de gestión integral.

Por otra parte, (Niven, 2007) amplía la metodología del BSC-CMI, dado que según los investigadores, está diseñada para enfocar a toda la organización en la implementación y mejora de su estrategia. Pone el acento en emplear el CMI como herramienta de comunicación para describir la estrategia empresarial, y enseña que la unidad organizativa apropiada para lanzarlo puede no ser el nivel más alto de la empresa, aunque siempre requiere un sponsor de alto nivel que respalde el programa. Según el autor, hace falta definir roles tales como “Campeón del CMI”, los miembros del equipo y contar con un experto en desarrollo organizacional.

Fases del CMI

De acuerdo con (Niven, 2007), todo CMI tiene tres fases que cumplir: planificación, desarrollo y comunicación, y debe ser colocado en lo más alto de la organización para que opere en cascada. El autor también identifica una serie de “barreras” que aparecen a la hora de la ejecución estratégica, y las más comunes son: la barrera de la visión, que aparece cuando la mayor parte de los empleados no entienden la estrategia, la barrera de las personas, que significa que sólo una pequeña parte de los participantes tiene incentivos vinculados a la estrategia, la barrera de la gestión, que sucede cuando los equipos ejecutivos dedican poco tiempo a discutir las estrategias, y la barrera de los recursos, que aparece porque no se vinculan los presupuestos a la estrategia. En lo que refiere a las perspectivas, se puede realizar un inventario basado en (Olive et al, 1999), que refieren que:

Perspectiva financiera: Se refiere al área de interés de los accionistas que son las utilidades, el rendimiento económico, el desarrollo y rentabilidad de la empresa. La fuente natural de los indicadores financieros es la contabilidad de la empresa, y siempre mostrará datos atrasados porque los resultados no se obtienen en forma inmediata sino en los cierres previstos. Se sugiere emplear indicadores como: índice de liquidez, de endeudamiento, de rendimiento del capital invertido, Valor Económico Agregado (EVA), margen operativo, ingresos, rotación de activos.

Perspectiva del Cliente: Se miden las relaciones con los clientes, las expectativas que ellos poseen y su grado de satisfacción. Se toman en cuenta los elementos que constituyen propuesta de valor para el cliente, para poder centrarse en los procesos que

producen satisfacción. Entre las necesidades de los clientes se encuentran los precios, la calidad del servicio, el tiempo, función, imagen, relación. Todas las perspectivas van unidas en una sola, porque para generar satisfacción en los accionistas es imprescindible dejar satisfechos a los clientes y generar ganancias. Algunos de los indicadores de esta perspectiva son: satisfacción del cliente, desvíos en los acuerdos de servicios, reclamos resueltos sobre total de reclamos, incorporación y retención de clientes. Los instrumentos que usualmente se emplean para obtener el valor de los indicadores son entrevistas y encuestas hechas por la empresa o por compañías contratadas.

Perspectiva de Procesos: Se mide cómo se adecúan los procesos internos para obtener la satisfacción del cliente y lograr rendimientos financieros. Se analizan desde la perspectiva de la cadena de valor, por lo cual se distinguen cuatro tipos de procesos, que son: procesos operativos (sus indicadores miden costos, calidad, tiempo y flexibilidad), procesos de gestión de clientes (sus indicadores miden selección, captación, retención y crecimiento de la clientela), procesos de innovación (se miden mediante la incorporación de productos o servicios nuevos y diferenciación con la competencia), y procesos relacionados con el ambiente y la comunidad (para lo cual se emplean indicadores de gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo y RSE) (Olve et al, 1999)

Planes, programas y proyectos

Se denomina Plan al documento de trabajo que recopila y concreta los objetivos que se desean alcanzar durante un período de tiempo. *“Todo plan tiene un punto de partida, un diagnóstico y una evaluación de las dificultades, y detalla un conjunto de acciones a realizar.”* (Agencia de Comunicación Interna 360, 2020). Los planes según su alcance pueden ser de tres tipos: estratégicos, tácticos y operativos. La característica principal de los planes estratégicos es que los lidera la Alta Dirección, y se formulan por un período de 3 a 5 años. El objetivo fundamental del Plan Estratégico es alinear al personal con los objetivos del negocio. Sus propuestas pueden incluir Programas y Proyectos coordinados entre las diferentes áreas clave de la organización. Un Plan Estratégico engloba un conjunto de Programas y Proyectos. (Iglesias et al, 2016)

Se denomina Programa al instrumento que se emplea para coordinar, implementar y hacer progresar la estrategia de la organización (Roberts, 2012:45). El programa concreta las líneas generales que están contenidas en el Plan, es decir que el Plan está conformado por un conjunto de Programas. El Programa consiste en un conjunto de acciones orientadas para alcanzar metas y objetivos, es más complejo y detallado que el Plan, y suele estar compuesto por un conjunto de Proyectos.

Se denomina Proyecto al conjunto de actividades concretas, interconectadas y coordinadas entre sí, que tiene como finalidad establecer necesidades y resolver problemas. Los Proyectos se justifican en objetivos concretos, y en cada organización, se adjudica a cada departamento el desarrollo de una cartera de proyectos, liderados por sus equipos de trabajo. Según (Roberts, 2012), los Proyectos forman parte de un Plan y de un Programa, pero son los que tienen duración más corta y equipos más pequeños.

En definitiva, un Plan Estratégico se implanta a través de diferentes Programas, y cada Programa puede implicar la puesta en marcha de diferentes Proyectos. Para el control de la ejecución de los Proyectos y Programas que configuran un Plan Estratégico, se emplea la herramienta del Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral

Diagnóstico y Discusión

A continuación, se procede a desarrollar las tres etapas del diagnóstico y discusión del problema planteado

Declaración del Problema

Howard Johnson Carlos Paz se enfrenta a un momento crucial en el que su estrategia necesita encontrar una nueva forma, dado que la magnitud de la inversión y la complejidad de los servicios no encuentra correspondencia con una respuesta sostenida de un mercado acorde.

Existen tres problemas centrales: el primero tiene que ver con la inestabilidad propia de la economía del país, que lo somete a ciclos y olas de turismo proveniente de diferentes nichos, tal como se analizó en el apartado PESTEL. El segundo está asociado a la inserción en el mercado de Carlos Paz, que es considerado un destino de turismo mochilero informal y no constituye un punto de alojamiento preferido por familias, o contingentes. En tercer lugar, las instalaciones para eventos de gran número de personas sufren sub utilización debido a la preferencia de los usuarios de convenciones por la ciudad de Córdoba como locación.

Justificación del Problema

Actualmente, la dirección se encuentra abocada al desarrollo de un enfoque diferente dirigido a los tres nichos de clientes: a) Las familias, b) Los grupos o colectivos (jubilados, estudiantes), a los que debe ofrecérsele un formato de servicio y precio adecuado, y c) Las corporaciones que realizan eventos.

El Hotel implementó un mix de servicios atractivos para esos nichos de mercado, que incluyen Spa, cuidado de niños, un restaurante internacional, todos ellos concesionados, además de la prestación de servicios de organización de eventos. Sin embargo, no se han producido los resultados esperados, y se carece de elementos para realizar el análisis y evaluación de las estrategias implementadas y su impacto en los diferentes espacios de la organización.

Discusión

El Hotel estudiado, por su tamaño, complejidad, sofisticación y problemáticas específicas es un caso en el que se plantea la clara necesidad de contar con un CMI para poder gestionar la complejidad de los servicios y dirigirse hacia los objetivos estratégicos mediante una visión compartida por todos los que intervienen en la organización.

Debe tenerse en cuenta que la organización emplea una cantidad importante de estudiantes pasantes de carreras vinculadas al turismo y este potencial humano constituye tanto una oportunidad a aprovechar como una amenaza si no se lo gestiona. Integrarlos a la gestión de un CMI puede resultar un aporte sustancial, dada su formación académica y su vocación por el sector.

Los elementos que deberán integrarse para llegar a la consecución de un CMI potente son: una clara definición de los objetivos estratégicos y de cómo alcanzarlos, teniendo en cuenta las cuatro perspectivas de finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Conclusión diagnóstica

Se plantea diseñar un mapa estratégico constituido por Tableros de Control de cada uno de los Programas que integran el Plan Estratégico, cada uno de ellos referenciado con las cuatro perspectivas y dotado de indicadores específicos. Este Mapa será la herramienta de vinculación integral de la organización, y en él serán considerados cada uno de sus sectores de explotación propia y concesionados. Debe ser sometido a análisis, discusión, seguimiento y retroalimentación tanto por la gerencia como por cada uno de los sectores participantes. Respecto a los recursos TIC a emplear la empresa cuenta con el software Arion que posee los recursos para la carga de datos y su manipulación adecuada, si bien a los efectos de este Reporte se presentarán en el formato básico de Excel. Todo el proceso de construcción del CMI dará lugar a un plan de trabajo con un cronograma de tareas a ser cumplimentadas.

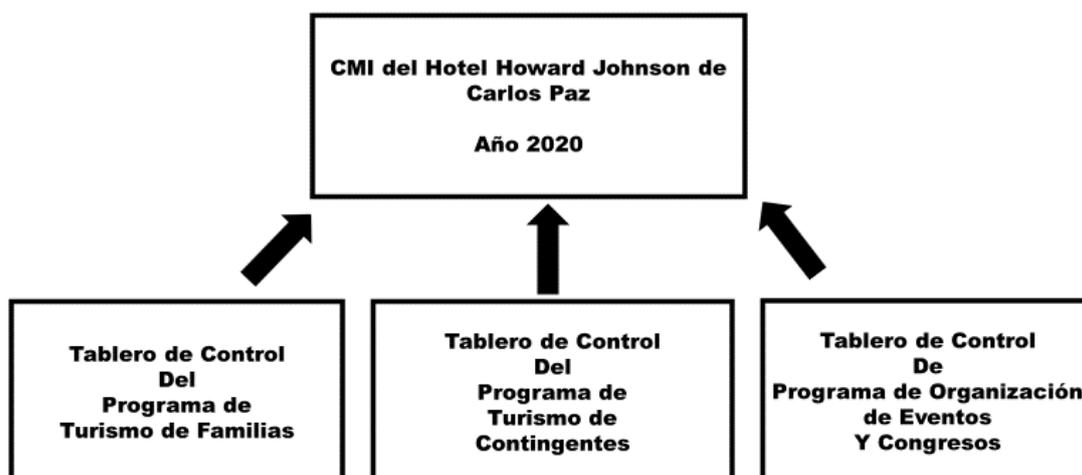
Plan de Implementación

Si se acude al Plan Estratégico suministrado por la empresa y se revisan los puntos relevantes de la Misión, se pueden extraer los siguientes conceptos:

1. Alta calidad del producto que sorprenda y supere expectativas de huéspedes
2. Equipo profesional con Vocación de Servicio
3. Proveedores seleccionados
4. Relación con la comunidad
5. Mayor rentabilidad para inversores

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que los objetivos estratégicos planteados para el período 2019 en adelante, son:

- Aumentar la presencia del hotel en el nicho de turismo de familias
- Aumentar la presencia del hotel en el nicho de turismo de grupos o contingentes
- Aumentar la penetración del hotel en el nicho de organización de eventos. Estos tres objetivos estratégicos dan lugar al diseño de Programas específicos, para los cuales deben establecerse indicadores, y correlacionarlos entre sí para obtener el CMI. Es posible graficar el CMI compuesto de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración Propia

Figura 5

Cada uno de los Tableros de Control será analizado desde la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y de las capacidades de aprendizaje, para alinearlos con el objetivo estratégico. A su vez, el aporte de cada uno de estos Tableros

confluirá en el Cuadro de Mando Integral, en el que se realizará el control de las sinergias de valor que se esperan obtener.

Como puede observarse, la estructura organizacional de la empresa se encuentra, por un lado, excesivamente centralizada en un solo puesto (la gerencia general) y por otro lado los diferentes servicios están fragmentados, con una deficiente articulación entre los sectores prestadores. La puesta en marcha del CMI, además de cumplir con los objetivos estratégicos planteados, se plantea como un aporte para una nueva cultura organizacional que favorezca la sinergia por coordinación intersectorial, y establezca una nueva función: la gestión del conocimiento, para garantizar el mantenimiento de la actualidad de los servicios conforme a los cambios culturales globales y locales.

Los Programas que componen el Plan Estratégico del Hotel son los siguientes:

Programa de Turismo Familiar: el objetivo de este programa es atraer un conjunto de turistas caracterizados por el viaje realizado en familia. Esto obliga a considerar una serie de especificidades tales como: atención de los niños para que perciban el Hotel como un lugar divertido. Para ello debe asegurarse, además, la tranquilidad de los padres mediante el adecuado aseguramiento de los niños. El Hotel deberá constituirse en el lugar de confianza para la familia, y de diversión para todos sus integrantes. El Programa incluye excursiones a los lugares cercanos. En condiciones de normalidad (probables a partir del segundo semestre del año 2020, cuando cese la situación COVID-19), los objetivos de este Programa son: incrementar la facturación por este nicho en un 60% por año durante 3 años, disminuir el costo unitario por familia en un 12% anual, y mejorar el retorno financiero de las campañas que se implementan en OTA en un ideal de 36% anual.

Programa de Turismo de Contingentes: el objetivo de este programa es atraer a los contingentes, que típicamente se componen de tres conjuntos de turistas, los estudiantes de egresos, los jubilados, y los buses implementados por las compañías turísticas. Para ello debe asegurarse una adecuada publicidad en OTAs, así como vínculos con agentes turísticos en cada una de las ciudades grandes de Argentina (CABA, Conurbano, Rosario, Mendoza, Santa Fe, Paraná, Corrientes, Resistencia, otras). Los objetivos financieros del Programa son similares a los del anterior: aumento del 60% por año durante 3 años, disminución del costo unitario en un 12% anual y retorno financiero de las campañas de OTA en un 36% anual.

Programa de Turismo de Eventos: el objetivo de este programa es maximizar el uso del Salón de Eventos, tanto para reuniones familiares (cumpleaños, casamientos), como para Congresos y Convenciones. El target concreto de este Programa es la ciudad

de Córdoba. Se plantea realizar intensas campañas en redes sociales, cuyo objetivo es Córdoba y que produzcan un aumento de la facturación en un 240% en el primer año. Se plantea un retorno financiero del 240% anual de la inversión realizada en la campaña de MKT y una disminución del 8% en la incidencia del costo de renovación y redecoración del salón de eventos comparada con su facturación.

Los costos de implementación de los programas consisten fundamentalmente en:

a) Financieros: Costos de campañas de MKT en OTA's y redes sociales. A estos rubros ya es están aplicando presupuestos, que la Gerencia deberá redireccionar para obtener resultados en los targets esperados. Se prevé un aumento de un 15% en el presupuesto publicitario.

b) De nuevos servicios: La implementación del Programa implica la realización de nuevos servicios o la mejora de los existentes (cuidado de niños, decoración del salón de eventos). Estas actividades no redundan en mayores costos, sino que serán soportadas por una adecuada estrategia de trabajo de equipo de los RRHH existentes.

c) De implementación de CMI: El propio instrumento demandará dos tipos de gastos. En primer lugar, se solicitará al estudio jurídico contable información con el formato de informes, que será presupuestado. En segundo lugar, debe realizarse una reunión mensual de todo el personal (sin resentir los servicios) para realizar el control de los Dashboards, compartir las experiencias y producir las sinergias, fomentando equipos cruzados entre los diferentes servicios. Esta reunión se realiza en instalaciones propias, y sus costos son absorbidos por los servicios propios, generando de este modo gastos pequeños frente a las mejoras en términos de control, apropiación por parte de todo el personal de los objetivos estratégicos, y sinergias que podrán lograrse.

A continuación, se procede a la construcción de cada uno de los Tableros de Control propuestos

Tablero de Control de TURISMO FAMILIAR								
Perspectiva	Objetivos	KPI (Indices)	Unidad de Medida	Frecuencia Medición	Niveles KPI			Responsable
					Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Financ	Aumentar la facturación en el segmento Familias	(Servicios totales facturados a familias en el mes *100)/ Servicios totales facturados a familias en el mes anterior	%	Mes	5%	3%	1%	Gerencia General/ Coord, de Recreación/ Concesionarios/ Estudio Contable
Financ	Disminuir el costo unitario por atención de cada familia	$[(\sum \text{costos directos del servicio atención familias} + \text{Incidencia de costos indirectos}) * 100] /$ Cantidad de Familias Alojadas	%	Mes	-1%	-0.5%	0%	Gerencia General / RRII y MKT / Estudio Contable
Financ	Aumentar el Retorno financiero del presupuesto de las campañas de MKT	(Presupuesto destinado a las campañas en OTA *100) / Facturación a las familias que ingresan mediante OTA	%	Mes	3 %	2 %	1%	Gerencia General / RRII y MKT/ Estudio Contable

	en OTA dirigidas a familias							
Cientes	Aumentar la satisfacción del cliente familia	(Indice de Satisfacción según Encuesta Post Venta* 100) / Indice de Satisfacción del mes anterior	%	Mes	3%	2%	1%	Gerencia General / RRII y MKT
Cientes	Incorporación de nuevos servicios para la familia	Cantidad de servicios incorporados durante el año	0 a 2	Anual	2	1	0	Gerencia General/ Coord, de Recreación/ Concesionarios
Cientes	Cantidad de Familias que ingresaron al Hotel comparativa por temporadas	(Cantidad de familias alojadas * 100) / Cantidad de Familias alojadas en mismo período del año anterior	%	Anual	30%	20%	10 %	Gerencia General
Cientes	Noches de alojamiento promedio comparativas por temporada	(Cantidad de Noches contratadas por familias) * 100 / (Cantidad de noches contratadas por familias en el mismo período del año anterior)	%	Anual	10%	5%	2%	Gerencia General
Cientes	Tiempo de solución de reclamos	(Horas de resolución reclamo*100) / Horas de Resolución reclamo mes anterior	%	Mes	-5%	-3%	- 1%	Gerencia General/ Coord, de Recreación/ Concesionarios

Procesos	MKT dirigido a familias	(Cantidad de avisos en OTAs dirigidos al nicho de familias de Argentina último trimestre * 100)/ Cantidad de avisos en OTAs dirigidos al nicho de familias de Argentina trimestre anterior	%	Trim.	30%	20%	10%	RRII y MKT con grupos focales de pasantes
Procesos	Atención niños	(Cantidad de actividades recreativas y deportivas infantiles realizadas este mes *100)/ Cantidad de actividades recreativas y deportivas infantiles realizadas el mes anterior	%	Mes	10%	5%	2%	Coord, de Recreación/ Concesionarios con grupos focales de pasantes
Procesos	Seguridad niños	(Cantidad de eventos de alerta sobre seguridad de niños acaecidos este mes* 100) / Cantidad de eventos de alerta de seguridad de niños acaecidos el mes anterior	%	Mes	-30%	-15%	-5%	Jefe y Personal de Seguridad con grupos focales de pasantes. Monitoreo trimestral con Gerencia General

Procesos	Seguridad adultos mayores	Plan de medidas de seguridad para adultos mayores frente a todas las eventualidades, incluyendo servicios para la salud	1	Trimes-tral	1	0	0	Jefe y Personal de Seguridad con grupos focales de pasantes. Monitoreo trimestral con Gerencia General
Aprend. Organiz	Creación de entorno amable para familias	Reuniones de toda la organización	0 a 12	1 X mes	1	1	0	Toda la organización en diálogo con presencia de pasantes y concesionarios
Aprend Organiz	Coordinación Servicios	Planes inter-Departamentales y de Concesionarios nuevos	0 a 3	Semes-tral	3	2	1	Se estimula a los departamentos a presentar planes en coordinación. Gerencia General

Figura 6

Tablero de Control de TURISMO DE GRUPOS

Perspectiva	Objetivos	KPI (Indices)	Unidad de Medida	Frecuencia Medición	Niveles KPI			Responsable
					Optimo	Tolerable	Deficiente	
Financ	Aumentar la facturación en el segmento Grupos	(Servicios totales facturados a grupos en el mes *100)/ Servicios totales facturados a grupos en el mes anterior	%	Mes	5%	3%	1%	Gerencia General/ Coord, de Recreación/ Concesionarios/ Estudio Contable
Financ	Disminuir el costo unitario por atención de cada Grupo	$[(\sum \text{costos directos del servicio atención grupos} + \text{Incidencia de costos indirectos}) * 100] / \text{Cantidad de Grupos Alojados}$	%	Mes	-1%	- 0.5 %	0%	Gerencia General / RRII y MKT / Estudio Contable
Financ	Aumentar el Retorno financiero del presupuesto de las campañas de MKT en OTA dirigidas a Grupos	(Presupuesto destinado a las campañas en OTA *100) / Facturación a las Grupos que ingresan mediante OTA	%	Trim	-3 %	-2 %	-1%	Gerencia General / RRII y MKT/ Estudio Contable
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente Grupo	(Indice de Satisfacción según Encuesta Post Venta* 100) / Indice de Satisfacción del mes anterior	%	Mes	3%	2%	1%	Gerencia General / RRII y MKT

Cientes	Incorporar nuevos servicios para grupos (estudiantiles, jubilados, etc)	Cantidad de servicios incorporados	0 a 2	Anual	2	1	0	Gerencia General/ Coord, de Recreación/ Concesionarios
Cientes	Cantidad de Grupos que ingresaron al Hotel comparativo por mes	(Cantidad de Grupos alojadas * 100) / Cantidad de Grupos alojadas en mes anterior	%	Mes	10%	5%	3%	Gerencia General
Cientes	Noches de alojamiento promedio comparativas por mes	(Cantidad de Noches contratadas por grupos * 100) / Cantidad de noches contratadas por Grupos en el mes anterior	%	Mes	10%	5%	2%	Gerencia General
Cientes	Tiempo de solución de reclamos	(Horas de resolución reclamo*100) / Horas de Resolución reclamo mes anterior	%	Mes	-5%	-3%	-1%	Gerencia General/ Coord, de Recreación/ Concesionarios
Procesos	MKT dirigido a grupos específicos	Campañas en OTAs dirigidas al nicho de viajes estudiantiles, de jubilados y otros grupos de Argentina	0 a 4	Trimestral	4	3	2	RRII y MKT con grupos focales de pasantes
Procesos	Entretenimientos	Plan de Actividades recreativas y deportivas segmentadas por edades	0 a 4	Trimestral	4	3	2	Coord, de Recreación/ Concesionarios con grupos focales de pasantes

Procesos	Seguridad	Plan de medidas de seguridad según edades frente a todas las eventualidades, incluyendo servicios para la salud	0 a 1	Trim es- tral	1	0	0	Jefe y Personal de Seguridad con grupos focales de pasantes. Monitoreo trimestral con Gerencia General
Aprend. Organiz	Creación de entorno amable para los contingentes grupales	Reuniones de toda la organización	0 a 1	Men sual	1	0	0	Toda la organización en diálogo con presencia de pasantes y concesionarios
Aprend Organiz	Coordinación Servicios	Planes inter- Departamentales y de Concesionarios nuevos	0 a 3	Sem es- tral	3	2	1	Se estimula a los departamentos a presentar planes en coordinación. Gerencia General

Figura 7

Tablero de Control de ORGANIZACIÓN DE CONGRESOS Y EVENTOS

Perspectiva	Objetivos	KPI (Indices)	Unidad de Medida	Frecuencia Medición	Niveles KPI			Responsables
					Optimo	Tolerable	Deficiente	
Financ	Retorno financiero de campañas de MKT en redes sociales dirigidas a empresas, profesionales y mercado de fiestas	(Presupuesto destinado a las campañas de MKT *100) / Resultados financieros de eventos	%	Mes	20%	10%	5%	Gerencia General / RRII y MKT/ Estudio Contable
Financ	Aumentar la facturación por servicios de eventos	(Facturación Bruta Mes actual *100)/ Facturación Bruta Mes Anterior	%	Mes	20%	15%	10%	Gerencia General/ Coord, de Recreación/ Concesionarios/ Estudio Contable
Financ.	Retorno financiero de inversión fija en inmuebles para eventos	(Inversión trimestral en adecuación inmuebles para eventos*100) / Facturación trimestral eventos	%	Trim	-2%	-1%	0	Gerencia General/ Coord, de Recreación/ Estudio Contable

Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente que contrata eventos	Índice de Satisfacción según Encuesta Post Venta	0 a 10	Mes	7	6	5	Gerencia General / RRII y MKT
Clientes	Incorporar nuevos servicios asociados a eventos	Cantidad de servicios incorporados	0 a 2	Trim	2	1	0	Gerencia General/ Coord, de Recreación/ Concesionarios
Procesos	MKT dirigido a nichos consumidores de eventos	Campañas en redes sociales dirigidas al nicho de fiestas, organizaciones de Congresos, empresas, etc. RRII con organismos estatales.	0 a 4	Trimes	4	3	2	RRII y MKT con grupos focales de pasantes
Procesos	Prestación de Eventos top	Plan de Actividades para eventos top	0 a 4	Trimes-tral	4	3	2	Coord, de Recreación/ Concesionarios con grupos focales de pasantes
Procesos	Seguridad	Plan de medidas de seguridad en eventos, incluyendo servicios para la salud	0 a 4	Trimes-tral	1	0	0	Jefe y Personal de Seguridad con grupos focales de pasantes. Monitoreo trimestral con Gerencia General

Aprend. Organiz	Creación de coordinaciones para eventos top	Reuniones de toda la organización	0 a 1	Mensua 1	1	0	0		Gerencia General / RRII y MKT
Aprend Organiz	Gestión del Conocimiento acerca de eventos	Planes inter- Departamentales y de Concesionarios nuevos	0 a 4	Sem.	3	2	1		Gerencia General/ Coord, de Recreación/ Concesionari os

Figura 8

Sinergia de los Tableros de Control

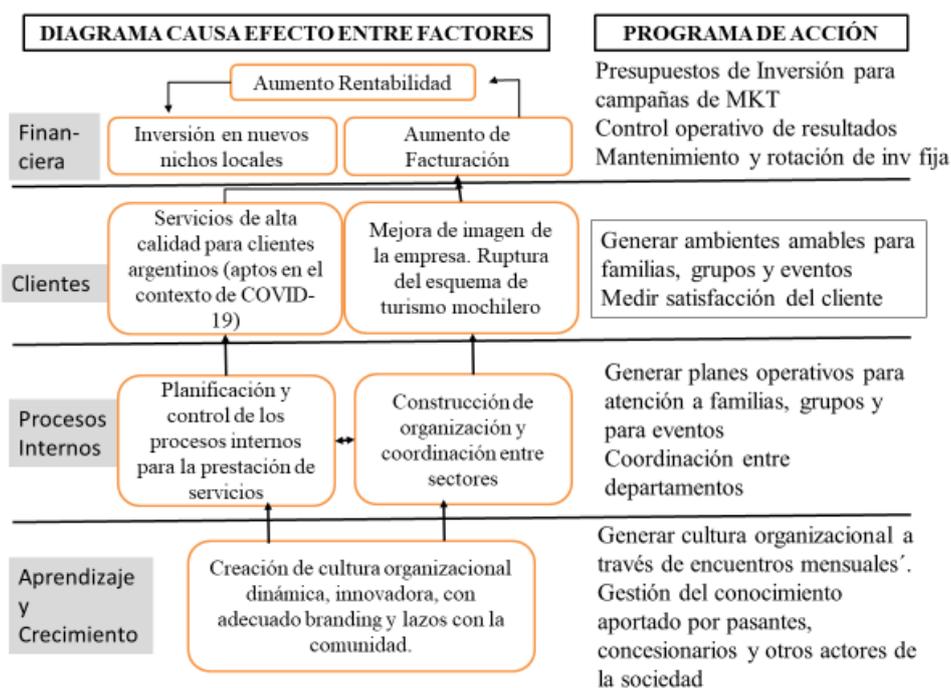
Como puede observarse, los tres Tableros de Control contienen acciones comunes de Aprendizaje Organizacional:

Una reunión mensual de toda la organización en diálogo, coordinada por Gerencia General y con presencia de pasantes y concesionarios, destinada a compartir los avances de los objetivos de todas las actividades. Estas reuniones tienen por objetivo, además de exhibir el control del avance de los Tableros, generar un espíritu en común que permita realizar la sinergia entre los sectores de la empresa y sus servicios

Planes de estímulo para que los diferentes departamentos elaboren propuestas de prestación de servicios en forma coordinada. De este modo la empresa puede generar mejoras de calidad del servicio, que también están vinculadas a la gestión del conocimiento acerca de modas, tendencias y usos nuevos del turismo que son aportados por los diferentes miembros de la organización, sus asesores y sus pasantes de las carreras de Turismo.

Estímulos para las ideas innovadoras, que involucren la implementación de programas nuevos, dirigidos a nuevos públicos.

En base a los tres Tableros, se puede trazar un Cuadro de Mando Integral cuyo esquema de Causa Efecto es el siguiente:



Fuente: Elaboración Propia

Figura 9

En el diagrama de causas y efectos queda evidenciadas las interacciones que configuran el CMI y se encuentran cumplimentados los objetivos estratégicos de la organización, además de incorporarse una perspectiva innovadora en lo que respecta a los aspectos jerárquicos y funcionales que puede aportar a la fórmula de valor de los servicios del Hotel

Un párrafo aparte merece la consideración de la Perspectiva Financiera, objeto de estudio específico, en la cual la sinergia de los Tableros de Control desemboca en el siguiente Cuadro de Mando que refleja los factores que inciden sobre el retorno del capital:

Perspectiva Financiera Integral							
Conceptos	KPI (Indices)	Unidad	Frecuencia	Niveles KPI			Responsables
				+	=	-	
Facturación Total	$(\text{Facturación bruta total por todos los conceptos} * 100) / \text{Facturación bruta total por todos los conceptos anterior}$	%	Mensual	1	0,5	0,25	Gerencia General/ Estudio Contable
Costos Totales	$(\text{Costos totales} * 100) / \text{Costos totales del período anterior}$	%	Mensual	-1	-0,5	-0,25	Gerencia General/ Estudio Contable
Rotación de stocks	$(\text{Plazo promedio facturación insumos} * 100) / \text{Plazo promedio facturación de insumos del mes anterior}$	%	Mensual	1	0,5	0,25	Gerencia General/ Estudio Contable
Endeudamiento	$(\text{Deuda total} * 100) / \text{Deuda del período anterior}$	%	Mensual	-1	-0,5	-0,25	Gerencia General/ Estudio Contable
Mantenimiento y Reemplazo de Inmuebles	$(\text{Costos de mantenimiento de Inmuebles} + \text{Amortizaciones Inmuebles}) * 100 / \text{Facturación bruta total}$	%	Anual	5	7	10	Gerencia General/ Estudio Contable

Figura 10

Como puede observarse, fruto de los aumentos de Facturación y disminuciones de Costos en los tres Programas detallados en los Dashboards anteriores, se prevé un efecto sinergia en la situación financiera de la empresa. Se plantea, por lo tanto, que los objetivos estratégicos del conjunto de la empresa sean:

- Aumento del 12% anual de la Facturación por el impacto del aumento en la Facturación de los targets Familias, Contingentes y Eventos, más la incidencia de los otros rubros sobre los que no se aplican programas especiales.
- Disminución del 12% anual del Costo Total del funcionamiento del Hotel, como fruto de los aumentos en las facturaciones específicas y la racionalización de costos aplicadas en los tres Programas anteriores
- Aumento de rotación de stocks, mediante la aplicación de estrategias específicas (Kan Ban) implementadas por la Gerencia General a todos los stocks que configuran la empresa
- Disminución del endeudamiento, como producto de la liquidez que produce el aumento de facturación y la disminución de costos
- Disminución del costo relativo del reemplazo de inmuebles (mantenimiento más amortización), adjudicable al aumento de Facturación y uso de instalaciones fijas.

Conclusiones

La organización cuyo Reporte de Caso se estudia, el Hotel Howard Johnson, se caracteriza por una gran complejidad en la configuración de su negocio, que obra como barrera de entrada y constituye una fortaleza asociada a la marca. Sin embargo, también implica una dificultad enorme en su gestión, y la necesidad de implementar instrumentos que permitan controlarla y conocer y mejorar el retorno de la inversión.

El CRM que se ofrece fue diseñado en base a los tres Programas operativos que la empresa plantea en su Plan Estratégico del año 2019, que se corresponden con tres nichos de mercado de gran potencial, para lo cuales no tiene ventajas competitivas. Alinear la organización para el logro de estos tres Programas, puede significar el logro de importantes sinergias que redunden en una mejor gestión comercial y financiera, y que permitan cumplir con los objetivos del Plan Estratégico.

Al mismo tiempo, la implementación de tres Tableros de Control articulados, uno por cada Programa operativo, permitirá la integración del capital humano de la

organización, y una mejor gestión del conocimiento de los factores locales, nacionales e internacionales que impactan en el negocio.

En cuanto a los factores netamente financieros, la organización integra en su CRM tanto los capítulos operativos (ingresos por facturación, egresos por costos y gastos corrientes), como el factor de más peso en el retorno de capital que es la amortización, mantenimiento y reemplazo de los activos fijos.

Cabe puntualizar que el negocio que administra en forma directa el Hotel Howard Johnson es el alojamiento y el esparcimiento (piscina), además del Salón de Eventos, siendo las demás unidades objeto de concesiones (restaurante, spa)

El CRM propuesto no sólo brindará información que hasta ahora es de incumbencia exclusiva de la gerencia y el asesor externo (estudio contable), al capital humano para permitir su gestión adecuada, sino que permitirá producir información que hasta ahora no estaba disponible para la gestión de la empresa. Su valor, traducido en un fuerte desarrollo organizacional, contribuye a encaminar la organización a las estrategias planteadas.

Una de las dificultades más grandes a sortear en la confección de un CRM eficaz es la temporalidad, dado que gran parte de la actividad que se realiza en el Hotel es de carácter fuertemente estacional.

Recomendaciones

Algunas de las recomendaciones que surgen del trabajo con el CRM son:

- La conveniencia de contar con un sector de administración más potente que realice las tareas contables dentro de la empresa, y no tercerizar la función en un estudio externo tal como sucede en la actualidad.
- La necesidad de implementar un sistema de innovación continua para adaptar la oferta del Hotel a las tendencias locales, nacionales e internacionales. Para esto se puede acudir al grupo de gestión que se involucre en el CRM, aplicando algunas metodologías ágiles que permitan generar nuevas perspectivas direccionadas a los nichos de clientes.

Se puede observar que la política de concesionamiento de sectores importantes de la empresa (restaurante, spa, en algunas temporadas el salón de eventos), produce una clara simplificación de las tareas de administración. Al respecto, habría que comparar esta política con la posibilidad de realizar gestión interna de dichos servicios, a los efectos de incrementar el retorno del capital, una vez que la organización se encuentre en

condiciones operativas de generar, gestionar, y controlar servicios nuevos y diferentes. De este modo, el CRM se transforma en una fuente de aprendizaje organizacional, que puede a su vez impactar en la diferenciación y rentabilidad futuras.

Bibliografía

1. Agencia de Comunicación Interna 360 (2020). Artículo “Planes, Proyectos y Programas” Recuperado de <https://talentosreunidos.com/2017/06/20/planes-proyectos-y-programas/> en julio 2020
2. Bisbe, Josep (2010). *La mayoría de edad del cuadro de mando integral*. Harvard Deusto Business Review. Vol. XXIII(2º Época). Nº 189. Barcelona. España.
3. Bustos, Jaime; Zapata, Mauricio y Ramírez-Valdivia, Marta (2008). *Más allá de la gestión estratégica en educación superior: aplicación del Cuadro de Mando Integral*. Chile. Revista Oikos. Año 12. No 1. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez.
4. Casa, Javier., *El Cuadro de Mando Integral: Etapa de Reestructuración Interna*, presentado en el Universitario Aeronáutico de la Provincia de Córdoba en el año 2015.
5. Coll Aguerri Irene *Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en Stylepack* (2015) la Universidad de Zaragoza, España, en el año 2015.
6. Drucker, Peter (1998) *Managing in a Time of Great Change*- Mc Graww Hill. México.
7. Ganga, F.; Ramos, E.; Leal, A.; Pérez, K (2015) *Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental* Venezuela. Revista de Ciencias Sociales vol. XXI, núm. 1. Universidad del Zulia Maracaibo
8. Ganga, Francisco y Jara, Mauricio (2015). *El Balanced Scorecard, adopción, aplicación y consideraciones*. Chile. Revista Economía y Administración. No 55. Universidad de Chile.
9. Howard Johnson (2018) *Manual de inducción* Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz
10. Iglesias, M; Pagola C; Vargas T.; Zapata N. (2016). *Del Diseño Estratégico a Planes, Programas y Proyectos*. Cuaderno de Cátedra nro. 7-B. Repositorio de la Universidad de La Plata (Argentina)
11. INDEC. (2019) *Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH)*
12. Kaplan y Norton (2015) *La Organización Focalizada en la Estrategia*. Ed. Gestión 2000.com (España)
13. Niven P. (2017). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Editorial Gestión 2000.com (España)

14. Olve, N.O., Jan R. y Magnus W. (1999) *A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons (Gran Bretaña)
15. Parrada Torralba, P. (2017). “Análisis Pestel”. Madrid: Independently published
16. Pérez Lorences, Patricia; García Ávila, Lourdes (2014) *La Construcción de un Cuadro de Mando Integral de Tecnologías de la Información en una Empresa* Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 18, núm. 2, julio-diciembre, 2014, pp. 154-171 Universidad Nacional de Misiones, Argentina
17. Porter M. (2017) Michael's Porter Value Chain. Edición Kindle. Amazon
18. Roberts Paul, (2012) *Guía de Gestión de Proyectos: obtener beneficios perdurable a través de cambios efectivos*, Gestión 2000, Barcelona
19. Villalbí, J; Guix, J; Casas, C; Borrell,C; Duran, J; Artazcoz, L;Camprubí, E; Cusía, M.; Rodríguez-Montuquín, P.; Armengol, J. y Jiménez, G. (2007). *El Cuadro de mando integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública*. España. Revista Gaceta Sanitaria.Vol. 21. No 1.
20. Voelpel, S; Leibold, M. y Eckhoff, R (2016). “*The tyranny of the BSC in the innovation economy*”. Reino Unido. Journal of Intellectual Capital. Vol. 7. Iss. 1.Cambridge University.