

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de caso

Carrera de Contador Público

**“Plan de gestión de información interna y externa para la Empresa Hotel
Howard Johnson, Villa Carlos Paz.”**

Autor: Sikora Teodoroff Milenka

DNI: 38.123.255

Legajo: VCPB25748

Director de TFG: D´ Ercole Favio

Ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, Provincia del Chaco,

Argentina, Mayo 2020

Resumen

El presente trabajo plantea la propuesta y diseño de un Cuadro de Mando Integral en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz el que permitirá establecer procesos para mejorar los indicadores de calidad, capacidad y rentabilidad. Luego de un estudio se visualiza la problemática de que el hotel no cuenta con herramientas de gestión de información que le permita monitorear la actuación de la empresa en línea con su estrategia definida. La necesidad del diseño de esta herramienta de gestión se basa en que la ausencia de esta puede llevar a la empresa pérdidas económicas, en una elevada inversión de recursos informáticos para agilizar procesos, perdiendo la oportunidad de optimizar los costos en dichos sectores, por falta de control. Para su desarrollo se realizó un diagnóstico de la gestión actual de la empresa, luego se elaboró un plan estratégico, mapa estratégico y finalmente se constituyó el tablero de control que permitirá cuantificar los objetivos establecidos. Se llega a la conclusión que implementando el concepto se mejorará de manera objetiva los procesos y ajustará las desviaciones que presenta la entidad, como así también permitirá tomar medidas de prevención a fin revertir los desvíos.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, tablero de control, Gestión.

Abstract

This work presents the proposal and design of a Balanced Scorecard at the Howard Johnson hotel in Villa Carlos Paz which will allow establishing processes to improve quality, capacity and profitability indicators. After a study, the problem that the hotel does not have information management tools that allows it to monitor the performance of the company in line with its defined strategy is visualized. The need for the design of this management tool is based on the fact that its absence can lead the company to economic losses, a high investment of computer resources to streamline processes, missing the opportunity to optimize costs in these sectors, due to lack of control. For its development, a diagnosis of the current management of the company was made, then a strategic plan, strategic map was prepared, and finally the control panel was established to quantify the established objectives. The conclusion is reached that implementing the concept will objectively improve the processes and adjust the deviations presented by the entity, as well as allow preventive measures to be taken in order to reverse the deviations.

Key words: Balanced Scorecard, dashboard, Management.

Índice

Introducción	4
Objetivos	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Análisis de la Situación	7
Análisis PESTEL:	7
Diagnóstico Organizacional: Howard Johnson actualmente	8
Análisis de la competencia	10
Análisis de la situación en términos de información para la gestión	11
Marco Teórico	13
Cuadro de mando integral:	13
Características:	14
Objetivos del cuadro de mando Integral:	15
Diagnóstico y discusión	16
Plan de implementación	17
Alcance	17
Limitaciones.	17
Recursos	17
Acciones	18
Conclusión	24
Bibliografía	25

Introducción

El presente trabajo buscará reestructurar el proceso de control Interno del Hotel Howard Johnson ubicado en Villa Carlos Paz provincia de Córdoba.

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional que se inicia en la Argentina de la mano de la familia Elliot en el año 1997 provincia de Buenos Aires para luego en el año 2011 instalarse en Villa Carlos Paz, una empresa familiar que actualmente mantiene su impronta de pyme que se originó con el aporte de inversionistas tales como: Jessica y Bárbara Elliott, junto a su padre Pablo Elliott, socio mayoritario.

Howard Johnson cuenta con cuatro categorías de hoteles:

- Plaza: Hoteles de lujo 5 estrellas
- Howard: Hoteles 4 estrellas
- Inn: Hoteles de 3 estrellas con servicios limitados y ubicados en lugares estratégicos
- Express: Hoteles de ruta

Cuenta con un total de 127 habitaciones, centro de convenciones, spa, piscina descubierta, restaurant por lo que se adapta a diferentes tipos de entorno turístico.

Si bien Howard Johnson tiene claramente definido su misión, visión y estrategia presenta inconsistencia en diferentes áreas tales como el sector contable que no cuenta con un sistema de registración formal, sino que la información se encuentra detallada en una planilla Excel lo que conlleva a que si bien se da cumplimiento con la confección de balances correspondientes no se hace en base a registraciones diarias ni a un seguimiento estricto de sus operaciones. Por otra parte, tampoco cuenta con un sistema de costeo lo que trae como consecuencia falencias en la elaboración de presupuestos para el año siguiente.

Para la realización de este reporte de caso, se usaron como referencia los siguientes trabajos

Se utiliza como antecedente internacional un informe donde se aplica el cuadro de mando integral en el Departamento de la Universidad de Granada a fin de una mejora en la calidad, estrategia y eficiencia del servicio de la entidad superior (Salas, 2003).

Otro antecedente internacional corresponde a un trabajo de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), el cual se basa en la experiencia de diez empresas venezolanas que aplicaron este método, y cuyos resultados destacan factores críticos de éxito como ser: el apoyo de la alta gerencia y el uso de aplicaciones informáticas para la implementación del modelo. Sin embargo, la comprensión limitada del mismo y las dificultades para identificar objetivos estratégicos, constituyen barreras para su exitosa aplicación. Es un aporte valioso porque destaca los beneficios y dificultades a tener en cuenta a la hora de implementar esta herramienta en el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz (Torrealba Urdaneta, 2018).

Suarez Blanco,(2018) muestra las bases e indicadores principales para la creación de un CMI en pequeñas y medianas empresas de la industria hotelera. El resultado es la creación de una herramienta que sirve para corregir desviaciones y medirlas a través de indicadores cuantitativos y cualitativos. Este artículo ayuda a identificar los elementos clave que contiene este modelo y compararlos con los del hotel a fin de definir una cantidad adecuada de indicadores que midan y corrijan desviaciones de la estrategia del hotel Howard Johnson.

El presente trabajo tiene como objeto demostrar la importancia de lograr una optimización en el proceso de control interno mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral en el Hotel Howard Johnson.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar e informar un mecanismo de control de gestión para el período 2021 utilizando como herramienta un Cuadro de Mando Integral.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa Howard Johnson
- Identificar los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del

Cuadro de Mando Integral.

- Elaborar un mapa estratégico
- Formular indicadores de gestión financieros y no financieros

Análisis de la Situación

Impulsados por innovación tecnológica, la globalización e información, los mercados se han convertidos en escenarios cada vez más competitivos, con una mayor cantidad de participantes y diversidad en la oferta de productos y servicios. Con el objetivo de detectar oportunidades estratégicas y las potenciales amenazas se realizó un análisis macroentorno para la propuesta examinando las fuerzas interactúan en el mismo. Mediante el uso de la herramienta de análisis PESTEL.

Análisis PESTEL:

Factores políticos

Ante el reciente cambio de gobierno, Alberto Fernández es actual presidente de la Argentina. Teniendo en cuenta esta situación no se pudo observar grandes cambios en las políticas de estado lo que genera incertidumbre en los diferentes sectores incluyendo el de hotelería.

En cuanto a las relaciones internacionales se vieron afectadas debido a que el nuevo modelo político nacional apunta a políticas industriales lo que trajo como consecuencia el cierre de servicios extranjeros.

Factores económicos

En la actualidad uno de los principales problemas es el aumento insostenido de la inflación, en febrero fue del 2% y un 50.3 % interanual, el desempleo aumentó 9,7 % (Donato, 2020).

Otro factor importante está relacionado con las divisas, al tener un dólar alto, que llegó a trepar \$ 62,21 para la venta, esto hace que los turistas se vean beneficiado con el tipo de cambio para adquisición de bienes y servicios en particular de hotelería en la Argentina según datos arrojados por el Banco Nación de la República (Nación, 2020).

Factores sociales

Las encuestas que presentan de las regiones turísticas y localidades. Para febrero de 2020 se estimaron 5,6 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros y para hoteleros. Esto implica un incremento de 7,9 respecto del mismo mes del año anterior. Las pernoctaciones de viajeros residentes registraron una suba de 9,7% y las

de no residentes disminuyeron 0,3%. El total de viajeros hospedados fue 2,0 millones, no tuvo variación respecto al mismo mes del año anterior (INDEC, 2020).

Factores tecnológicos

En base a estudios realizados por la Cámara de Comercio Electrónico, cada vez más argentinos tienen acceso a internet y ha realizado compras online. Según el estudio el 90% de la población utiliza internet y la tendencia es que entre el año 2019 y el 2020 el comercio electrónico en Argentina se incrementa en un 83%, lo cual llegaría a un monto aproximadamente de USD 19200 millones (Tecnopymes, 2019).

Una consultora especializada en inversión tecnológica ha publicado se lanza una nueva herramienta para la gestión online de hoteles en la Argentina, es una plataforma que combina en un solo lugar varias herramientas indispensables para el funcionamiento del hotel: sistema hotelero PMS, página web de ventas, motor de reservas y más alternativas (IPROUP, 2019).

Factores ecológicos

La Hotelería de Argentina ha mostrado compromiso y existen 3 herramientas que pueden complementar el camino a una industria mucho más amigable con el medio ambiente. Los hoteles están en búsqueda de mejorar sus índices verdes, desde reducir el uso de plásticos, reutilizar las aguas domésticas, minimizar el lavado blanco, consumir alimentos de productores locales, bajar el consumo de papelería, de energía buscando el impacto del negocio en el medio ambiente (Benegas, 2019).

Factores legales

Dentro de los factores legales, se menciona la ley Pyme, la cual presenta importantes beneficios, el cómputo de los débitos y los créditos para impuesto a las ganancias, la exclusión de tributar el impuesto a la ganancia presunta y el diferimiento del pago del impuesto al valor agregado a 90 días.

Una medida importante que beneficia a las empresas son beneficios fiscales, pagos de saldos de IVA a 30 días y la posibilidad de trasladar los saldos de débitos a créditos al pago de otros impuestos. (I Profesional.com, 2019).

Diagnóstico Organizacional: Howard Johnson actualmente

Aquí se utiliza la herramienta FODA que es el modelo más utilizado por profesionales, en la planificación estratégica, para conocer la situación actual del hotel Howard Johnson.

Tabla 1: Analisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Interno	<ul style="list-style-type: none"> -Reputación y experiencia del hotel -Excelencia en calidad en servicio -Cultura ambiental muy fuerte -RRHH motivado y capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> -Plataforma contable deficiente -No hay un buen control interno -Poca inversión y proveedores
Externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> -Crece el interés por la vida saludable -Gran afluencia de turismo exterior -Carlos Paz es un destino de referencia a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de demanda de la competencia -Alto impuesto de luz y gas -Aumenta el desempleo, inflación y recesión

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

Entre las fortalezas del hotel se destacan su trayectoria, ya que pertenece a la marca Howard Johnson, con más de 80 años de servicio en hotelería turística a nivel mundial, su excelente ubicación estratégica, situado a 40 minutos del aeropuerto internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro turístico de Villa Carlos Paz.

Debilidades

Se menciona entre sus debilidades internas; el desactualizado sistema de información, una deficiente comunicación entre algunas áreas, y la carencia de un instrumento de control de gestión en algunos los sectores del hotel.

Oportunidades

Las oportunidades que se observan consisten en una fuerte tendencia hacia la vida saludable, un crecimiento del mercado exterior debido a un dólar barato, la suba de precios de inmuebles que favorece la rentabilidad de los propietarios del hotel y el destino turístico de referencia que significa Villa Carlos Paz. También se observa una tendencia del sector a realizar planificación estratégica.

Amenazas

La crisis política y económica del país representa una amenaza para los mercados, por la elevada inflación, una sostenida recesión, el dólar en ascenso, tarifas altas y una creciente tasa de desempleo.

Análisis de la competencia

Aquí se analizan las fuerzas competitivas que interactúan en el sector e influyen en el hotel Howard Johnson siguiendo el enfoque propuesto por Michael Porter (1980) para la planificación estrategias competitivas.

Poder Proveedores: Hotel Howard Johnson cuenta con un escaso número de proveedores entre ellos empresas de gran tamaño y pymes pero cabe señalar que en su mayoría son monotributista que no pueden dejar de contar con la facturación de la empresa por lo que no quieren perderlo como cliente. De esta manera se logra un equilibrio de manera que la empresa no se sienta obligada al momento de negociar los precios. Sin embargo se encuentra en la actualidad en búsqueda de nuevos proveedores para así disminuir el riesgo de dependencia que tiene con los que ya cuenta.

Poder de Negociación de Clientes: En principio sostenían la idea de que sean pocos para mantener cierta exclusividad pero que generen a su vez una facturación significativa. Tiempo después, decisión que se mantiene en la actualidad el número de clientes están conformado por grupos: turismo individual, turismo corporativo y turismo estudiantil, de jubilados y agencias

Competidores Actuales: compite principalmente en calidad de servicio siendo los principales Amerian Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton, Pinares Panorama, Pinares del Cerro con un gran reconocimiento en el mercado debido a su amplia trayectoria en la zona y constantes actualizaciones publicitarias en los diferentes medios. Resulta fundamental considerar que no solamente son competidores lo que están ubicados en Villa Carlos Paz sino también aquellos de zonas cercanas tales como Córdoba, su capital y otros lugares de las sierras lo que amplia considerablemente la competitividad.

Nuevos Competidores Potenciales: teniendo en cuenta la crisis tanto económica como política que enfrenta actualmente la Argentina dificulta la entrada de nuevos competidores al mercado esto se debe a los altos costos monetarios y fiscales además ser necesario una gran inversión en infraestructura.

Otros puntos a considerar son la económica de escala y la diferenciación del servicio.

Amenaza de productos Sustitutos: es elevada debido a las diversas alternativas de estadías que se pueden encontrar en páginas tales como *Booking*, *Trivago*, *Despegar*, *Kayak* que ofrecen opciones como alquiler de departamentos, apart hotel, cabañas, entre otros compitiendo no solo en precios sino también en calidad y servicio.

Análisis de la situación en términos de información para la gestión

El análisis de cómo se gestiona la información en esta empresa, se realizó a partir de tres perspectivas del cuadro de mando integral definidas en el hotel Howard Johnson:

Perspectiva Financiera

El manejo de la información contable y financiera del hotel, está a cargo de los contadores que trabajan en la empresa. En el departamento de administración, éstos colaboran con el gerente en el procesamiento y carga de facturas, armado del libro IVA compras y ventas, movimientos bancarios, depósitos, transferencias, preparan balances.

Perspectiva de clientes

El monitoreo en este sector se realiza a través de encuestas que miden la satisfacción del cliente y se hace un seguimiento sobre su participación en redes sociales. Pero se detecta una falencia: invierten poco en publicidad, ya que se prefiere un modo más directo de llegar a sus clientes, concertando entrevistas con agencias de viajes o llamadas directas a grandes clientes preferenciales.

Perspectiva procesos internos y recursos humanos

Dentro del hotel existe un reglamento interno, con el fin de evitar errores. Para ello, el personal cuenta con un manual de inducción y políticas, en el cual se detallan las características del hotel, pautas de trabajo, el organigrama, beneficios para el empleado, capacitaciones gratuitas, descripción del puesto, etc.

Por lo tanto, el profesional contable, al utilizar la herramienta del cuadro de mando integral, se involucra y colabora con todos los departamentos de la empresa, desde el gerente de administración hasta el jefe de compras, el jefe de comercialización, y empleados operativos, analizando y recabando la información necesaria y útil que le permita evaluar el desempeño organizacional más allá de lo financiero, incluyendo a los clientes, procesos internos y empleados.

Marco Teórico

Para el desarrollo del marco teórico se tiene en cuenta el cuadro de mando integral se analizan brevemente sus conceptos más relevantes, perspectivas, características y objetivos de manera de poder comprender con mayor exactitud la herramienta a aplicar en el presente Trabajo Final.

Cuadro de mando integral:

El cuadro de mando integral nace como un sistema de gestión estratégica de la empresa es decir proporciona un método para traducir la estrategia en términos operacionales utilizando la medición del desempeño en 4 categorías: financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje en las organizaciones. Cada uno de ellos conectados a través de un mapa estratégico de manera de describir y comunicar la estrategia de manera coherente y clara (Kaplan y Norton,2016).

Según Kaplan y Norton (2002) es un modelo que “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. Por otra parte, considera que un sistema de gestión fundado en medidores económicos es preciso pero no suficiente para operar de manera competitiva.

Se puede definir también el cuadro de mando integral como “un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en 4 perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y, formación y crecimiento” (Castillo, Coronado , Negrete, y Toro,2018).

Perspectiva financiera: los indicadores financieros parten de la contabilidad de la empresa mostrando el historial de misma una vez llevados a cabo los respectivos balances, es por ello que no es conveniente dirigir una organización basados solamente en estos indicadores. Indican también si la ejecución de las estrategias de una empresa está contribuyendo a la mejora de la organización. Resulta importante destacar además que los objetivos financieros suelen relacionarse con la rentabilidad o rápido crecimiento de las ventas.

Según Gan y Triginé (2013) la perspectiva financiera se alimenta de la perspectiva de cliente debido a que se encarga del análisis de cómo los clientes perciben el valor del producto ofertado.

Perspectiva de los clientes:

Según Cegarra Navarro y Martínez (2017), esta perspectiva permite a los ejecutivos de la organización identificar reconocer el sector del mercado en el cual competirá la empresa y así poder establecer las medidas de actuación al respecto. Para ello se debe tomar en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, centrándose en los puntos que para ellos son fundamentales y que más los satisface.

Perspectiva de procesos internos:

Se encarga de la identificación de nuevos procesos, en lo que la empresa deberá cumplir con excelencia con el fin de satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

Considerando lo establecido por (Vallardes Zambrana y Villanueva Flores , 2017) los procesos internos estudian la operativa interna del ente y su adecuación para lograr la satisfacción del cliente y por lo tanto obtener un beneficio económico.

Perspectiva de formación y crecimiento:

Permite determinar la infraestructura que la empresa debe establecer para mejorar y lograr un crecimiento a largo plazo. Según (Cegarra Navarro y Martínez , 2017) “La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Incluye la capacitación del personal además de fomentar el desarrollo de una cultura organizacional con el objeto de mejoramiento individual y corporativo.

Características:

La información contenida en el CMI permite nutrir a las secciones financieras quienes son resultado de las demás secciones. La información se trasmite con mayor rapidez entre los diferentes sectores de la empresa por lo que ayuda también a la mejora en la toma de decisiones, y motiva a los empleados a sentirse parte de la empresa punto fundamental para el cumplimiento de los objetivos.

Objetivos del cuadro de mando Integral:

Teniendo en cuenta lo dicho por (Kaplan y Norton, 2016), se puede establecer que los principales objetivos del CMI son cuatro:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia: la elaboración del CMI comienza cuando la dirección traduce la estrategia en objetivos estratégicos específicos, estos sirven de marco organizativo para los procesos de gestión además de crear consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección (Kaplan y Norton, 2016).
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: mediante la comunicación es que se notifica al personal los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere cumplir con la estrategia propuesta. Se busca que al final del proceso de comunicación y vinculación, los miembros deben comprender los objetivos a largo plazo de la organización (Kaplan y Norton, 2016).
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: estos objetivos e iniciativas deben crear valor para la empresa el cual a su vez genera valor tanto para el cliente externo como interno.
- Aumentar el feedback y la formación estratégica (Aprendizaje). Este proceso permite a los gerentes de la organización obtener una retroalimentación sobre la puesta en práctica de su estrategia, y si fuera necesario hacer modificaciones en la misma. De esta manera creando conciencia estratégica logra que la organización en su conjunto trabaje en la estrategia (Kaplan y Norton, 2016).

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente consideramos que el cuadro de mando integral es la herramienta exacta a aplicar en el Hotel Howard Johnson con el fin de lograr una mejora en los indicadores quienes deben estar vinculados con la estrategia y por lo tanto con el proceso de administración además de contar con el soporte de los ejecutivos y alta dirección.

Diagnóstico y discusión

A partir del diagnóstico organizacional realizado se puede determinar que el Hotel Howard Johnson carece de una herramienta de gestión de información que le permita dar seguimiento a la actuación de la empresa en relación con su estrategia. Cabe señalar también que presenta una defectuosa comunicación entre los sectores compras, ventas y administración además de un sistema contable poco formal.

Todo esto se debe a la falta de un sistema de indicadores que midan su gestión para ello es importante la aplicación de un cuadro de mando integral para así evitar incurrir en gastos extras por parte de la gerencia y elevadas inversiones en recursos informáticos para comenzar a agilizar y actualizar datos y optimizar los costos. Además, es necesario un sistema de monitoreo para evaluar de manera óptima cada una de sus áreas y vincular los objetivos específicos de cada sector.

Mediante la implementación del CMI en el Hotel Howard Johnson se espera impartir su estrategia general en todos los sectores de la empresa alineándola con las metas propuestas en cada sector realizando además evaluaciones habituales de desempeño. De esta manera se lograría una mejora en la falta de control en esas áreas y contar con mayor información mediante el desarrollo de indicadores de rendimiento que midan su gestión y definan que se quiere lograr y cómo se va a medir.

Esto apuntaría a mejorar la calidad de servicio del hotel centrando su atención no solo en la rentabilidad sino en los procesos internos, capacitación de los empleados y la satisfacción de los clientes de esta manera se cumplen con los objetivos de la empresa y es por ello que se va a optar por implementar esta herramienta.

Plan de implementación

A continuación se lleva a cabo el plan de implementación de la útil herramienta de gestión empresarial que permite, a través de indicadores financieros y no financieros, medir del comportamiento y evolución de las estrategias realizadas en la empresa, de acuerdo a las cuatro perspectivas que posee el Cuadro de Mando Integral.

Alcance

Alcance de contenido

Se determina un diseño de la herramienta de Cuadro de Mando Integral con el fin de potenciar la gestión de la toma de decisiones por parte de los directivos para controlar el cumplimiento de metas y objetivos.

Alcance en el ámbito geográfico

La herramienta será aplicada en el Hotel Howard Johnson ubicado en Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba, Argentina.

Alcance temporal

El proyecto comprende diseño de un CMI desde del mes de septiembre de 2020 a febrero de 2021.

Limitaciones.

Las limitaciones fueron: el alto costo de la herramienta y la capacitación de la gerencia general y a la dirección de cada área del hotel en materia referida al CMI.

Recursos

- Se encuentran implicados el Directorio, gerencia general, gerente de administración, gerente de recursos humanos y responsable de relaciones públicas del hotel Howard Johnson y el estudio contable, encargado de brindar las capacitaciones correspondientes de la herramienta a utilizar.(Recurso Humano)

- Se utilizaran instalaciones del hotel para las capacitaciones, banda ancha y computadoras. (Recurso materiales)
- Plan de marketing y publicidad a cargo de la empresa (Recursos económicos)

Presupuesto Inicial

Concepto	Tarea	Horas	Total anual
Auditor externo	Diseñar e informar sobre la herramienta a implementar	60	\$ 250.000
Internet 250 megas Speedy	Innovar los servicios actuales del hotel	-	\$ 60.000
Artículos de librería	Brindar los insumos necesarios al personal	-	\$ 50.000
Computadoras	Agilizar las tareas	-	\$ 90.000
Empresa Key digital Marketing y publicidad	Aumentar la cartera de clientes y retener a los actuales	-	\$1.500.000
Plataforma digital			\$ 150.000
Cursos de capacitación al personal	Capacitar al personal del hotel		\$148.000
TOTAL			\$ 2.248.000

Acciones

1. Utilizar la herramienta FODA para diagnosticar la situación actual de la empresa,
2. Realizar un análisis PESTEL para evaluar el ambiente externo
3. Establecer las perspectivas básicas del modelo de CMI
4. Diseñar un mapa estratégico
5. Desarrollar indicadores de gestión financieros y no financieros

Diagrama de Gantt

Actividad	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21
Analizar el entorno interno/externo de la empresa						
Clasificar los valores y la visión de la empresa						
Establecer las perspectivas						
Transformar la visión en objetivos estratégicos						
Diseñar un mapa estratégico						
Identificar los factores críticos						
Desarrollar indicadores de gestión						
Medición de desempeño y establecimiento de medidas de corrección						

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

Perspectiva financiera

- Se va incrementar los ingresos por ventas un 30% en un periodo de 24 meses.

Se va llevar con plan estrategico de marketing y publicidad realizado por la empresa Key digital con un costo total de \$1.500.000, con el fin de aumentar los clientes y mantener clientes actuales y potenciales, se realiza una campaña de publicidad digital, posicionamiento en búsquedas en internet y publicidad en redes sociales.

- Con el fin de reducir costos y una mejora en la calidad servicio se realizan capacitaciones a la gerencia con un costo de \$9.000 mensuales, el tiempo plazo es 12 meses.

Perspectiva cliente

- Aumentar la cartera de clientes, este consiste en conservar los clientes actuales y captar a potenciales, mediante la campaña de marketing y publicidad, el tiempo plazo es 24 meses.
- Aumentar la satisfacción del cliente en el servicio brindado y mejorar la

- gestión de reclamos del hotel. Establecer una buena calidad de servicio genera fidelidad y lealtad a los clientes.

En base a esto se va implementar un sistema que permite medir la satisfacción del cliente en tiempo real, fidelizarlos y enterarse al instante, mediante alertas, si un cliente está insatisfecho. El sistema de plataforma digital con un costo de \$150.000 anual.

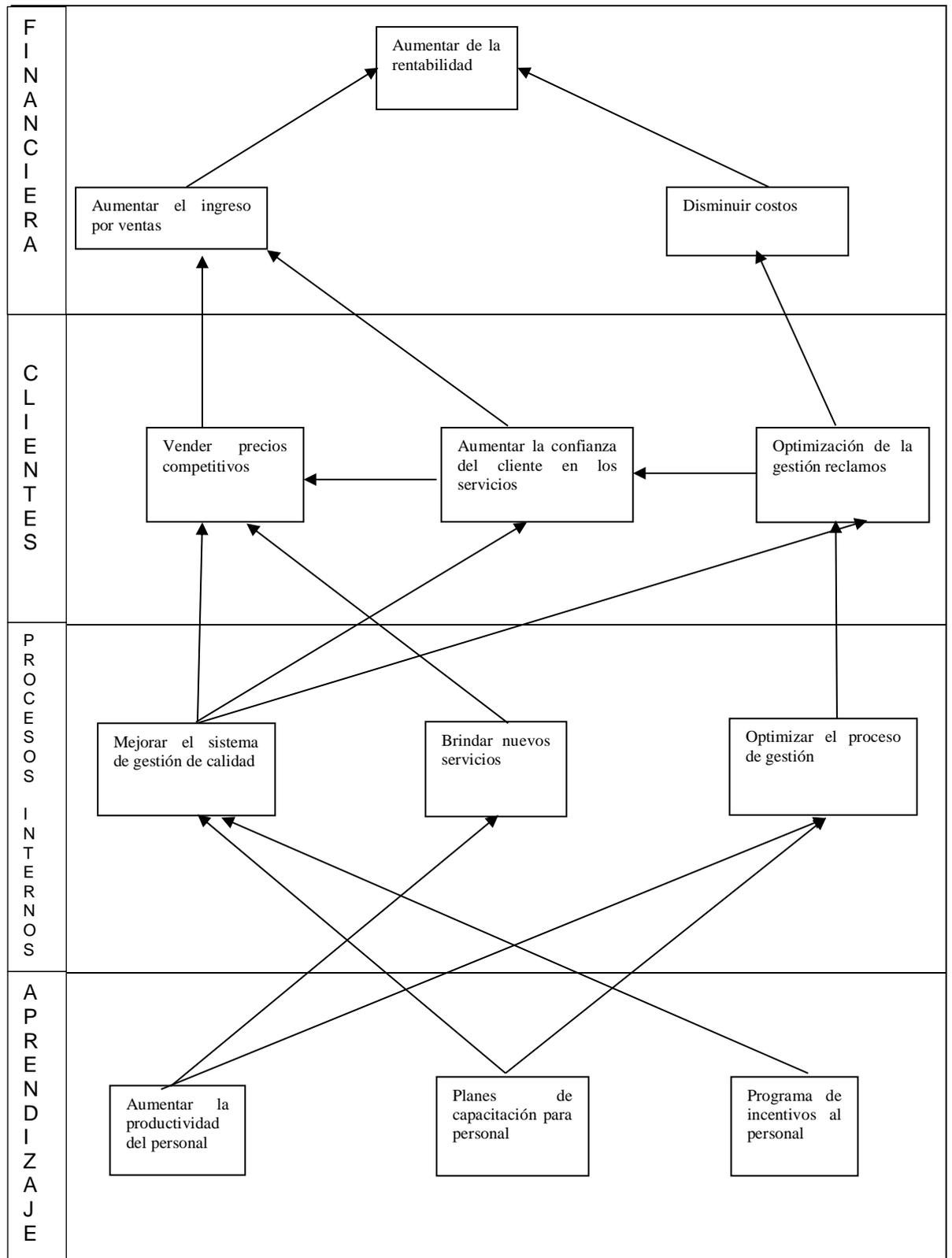
Perspectiva de procesos internos

- Mejorar el sistema de gestión de calidad y optimizar los procesos, la implementación del sistema gestión de la relación con los clientes le ayudará a comprender la propuesta de valor actual y le mostrará las formas posibles de mejorarla. Con el fin de una mejor gestión de calidad se extenderá el horario de “*check out*”.y se reducirá el tiempo de espera para ingresar a la habitación, el tiempo plazo es 24 meses.
- Brindar nuevos servicios dentro del hotel, este método va a desarrollar nuevas capacidades y es necesario que el hotel brindar nuevos servicios. Consiste en brindar un espacio de *coworking para que* los profesionales interactuar proyectos. Su costo es el servicio de banda ancha, para lo cual se contrató a la empresa Speedy banda ancha pack de 250 megas de la empresa claro que posee un costo mensual de \$5000, el tiempo plazo es 24 meses.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Mejora de la productividad y incentivo al personal, en este caso la gerencia de Recursos Humanos plantea planes de incentivo que conllevan consideraciones de días libres por cumpleaños o necesidad de estudios y ofrecer descuentos en los servicios que brinda el hotel con un plazo de 24 meses.
- Capacitación al personal del hotel, esto consiste en potenciar a los trabajadores agregando un valor agregado de servicio como capacitaciones de hotelería a distancia con un costo de \$20.000 y capacitaciones de conserje con un costo \$20.000, el tiempo del curso es de 12 meses.

Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Cuadro de mando integral:

Perpectiva	Objetivo	Indicadores	Unidad de medic	Objetivo	frecuencia de medición	Optimo	Tolerable	deficiente	Resultados	Área responsable
Financiera	Incrementar la rentabilidad	Indicadores de rentabilidad financiera (ROE)	Porcentaje de variación	Incrementar ingresos por ventas un 30%	anual	20%	10<15	10%		Gerencia de administración y contabilidad
	Reducir gastos y mejorar la calidad de servicio	Indicador del retorno de la inversión	Porcentaje de variación	disminuir costos y aumentar la calidad de servicios	anual	12%	8%<12%	8%		Gerencia de administración y contabilidad
Clientes	Incrementar la cartera de clientes	Indicador de volumen de nuevos clientes	Porcentaje de variación	Aumentar la cantidad de clientes en un 10%	trimestral	15%	5<15%	5%		gerencia de publicidad y marketing
	Optimar la gestión de reclamos	Índice de reclamos y quejas	Porcentaje de variación	lograr la satisfacción de un 60% de los clientes	Mensual	50%	40%<50%	40%		gerencia de publicidad y marketing
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el sistema de gestión de calidad	Índice de retención al cliente	Porcentaje	Incrementar en un 25% la reventa a los clientes	semestral	30%	15%<30%	30%		gerencia de publicidad y marketing
	Brindar nuevos servicios dentro del hotel	Índice de retención al cliente	Porcentaje	Incrementar en un 25% la reventa a los clientes	semestral	30%	15%<30%	30%		gerencia de publicidad y marketing
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la productividad	tasas de ausentismo	Porcentaje	Reducción de un 35%	mensual	40%	40%<20%	20%		gerencia de recursos humanos
	Desarrollar planes de incentivos al personal	rotación de personal	Porcentaje	aumentar el nivel de satisfacción de los empleados en un 25%	Mensual	30%	30%<20	20%		gerencia de recursos humanos

Indicadores:

Medidas a controlar	Objetivos a alcanzar	Medidas de corrección para desvíos	Responsables
Aumentar los ingresos por ventas	<10%	Replantear las planificaciones y las formas de ventas, rever las políticas comerciales, estrategias y medidas de retención de clientes	Gerencia de administración y sector contable
	>20%	Conservar el plan implementado	
Incrementar la cartera de clientes	<5%	Replantear las formas de atraer clientes y las estrategias comerciales y publicitarias	Gerencia de relaciones públicas y Marketing
	>15%	Continuar con las medidas adoptadas en el sector	
Aumentar el nivel de satisfacción de clientes	<40%	Rever el plan comercial, las estrategias adoptadas y capacitaciones al personal	Gerencia de administración y sector contable
	>50%	Continuar con las medidas de satisfacción empleadas	
Retener a clientes	<30%	Revisar las posibles causas	Gerencia de relaciones públicas y Marketing
	>30%	Continuar con las estrategias adoptadas	
Incrementar la cartera de clientes	<25%	Rever los incentivos ofrecidos al personal capacitaciones y recompensas dadas	Gerencia de RRHH
	>25%	Continuar con el sistema de incentivos, capacitaciones y recompensas aplicado	

Evaluación de la propuesta

La propuesta se evalúa de acuerdo a indicadores. Un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser utilizada para mostrar las variaciones y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico.

Conclusión

En presente trabajo nos permite realizar un análisis minucioso exhaustivo del micro y macro del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, se logró alcanzar el objetivo general del presente trabajo, que consiste el diseñar e informar un control de gestión denominado Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral nos permite obtener perspectiva y mayor control de la empresa y posee una gran flexibilidad en su uso que aceptar la incorporación de otras perspectivas complementarias. También nos permite visualizar otros sectores de la empresa de manera general que se encuentran en riesgo para implementar acciones correctivas rápidamente, así como también optimizar y fortalecer el resto de la organización estableciendo metas superadoras.

De esta manera al analizar las diferentes variables y en conclusión el diseñar e informar un Cuadro de Mando Integral le permitirá al Hotel Howard Johnson un sistema de control y gestión que le posibilite establecer y medir sus estrategias al mismo tiempo que realizar los cambios necesarios en su organización para continuar su crecimiento y mantener su posicionamiento respecto a la competencia

Recomendaciones

Por último, se recomendaría continuar con el análisis y evaluación (ya que exceden el alcance y extensión del presente trabajo), de los siguientes programas que, sin lugar a duda, complementarán la utilidad del CMI.

- Constantes capacitaciones al personal del Hotel porque la herramienta precisa un seguimiento de la información por parte del personal involucrado.
- Utilizar el Cuadro Mando Integral como metodología de solución de problemas a nivel general como en las diversas unidades orgánicas de la organización.
- Analizar los indicadores con cierta periodicidad para determinar si son los adecuados de tal manera que permitan tomar acciones correctivas y preventivas de forma eficaz y eficiente para los objetivos de la empresa
- Análisis de nuevas estrategias de comercialización, que permitan ampliar el público objetivo, considerando las óptimas experiencias que se llevaron a cabo recientemente.

Bibliografía

- Andrade Molina, J. C. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.
- Benegas, D. C. (2019). *Tres pilares de una hotelería con responsabilidad ambiental y social*. Obtenido de <https://www.ambito.com/opiniones/clientes/tres-pilares-una-hoteleria-responsabilidad-ambiental-y-social-n5067216>
- Betancourt, D. (01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Obtenido de www.ingenioempresa.com/analisis-pestel
- Capacitarte. (11 de 2019). *Capacitarte*. Obtenido de Capacitarte: <https://www.capacitarte.org/buscar/hoteleria/todos/todos/online/todos/todos#inicio-filtros>
- Castillo, Á., Coronado, R., Negrete, A., & Toro, N. (s.f.). *Cuadro de Mando Interel*. España: Consultores Nara & Asociados.
- cba24n. (11 de Febrero de 2019). *Metalúrgicas: sólo el 19% de las empresas tiene perspectiva de recuperación*. Obtenido de [cba24n.com.ar: https://www.cba24n.com.ar/metalurgicas-solo-el-19-de-las-empresas-tiene-perspectiva-de-recuperacion/](https://www.cba24n.com.ar/metalurgicas-solo-el-19-de-las-empresas-tiene-perspectiva-de-recuperacion/)
- Cegarra Navarro, J. G., & Martínez, A. (2017). *Gestión del Conocimiento: Una ventaja competitiva*. Madrid: ESIC.
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno: Informe COSO*. España: Díaz de Santos.
- Dergarabedian. (2 de Marzo de 2019). . Obtenido de [iproup.com: https://www.iproup.com/innovacion/3092-microsoft-kantar-millward-brown-microsoft-argentina-Inteligencia-artificial-5-de-cada-10-Pymes-estan-interesadas-en-invertir](https://www.iproup.com/innovacion/3092-microsoft-kantar-millward-brown-microsoft-argentina-Inteligencia-artificial-5-de-cada-10-Pymes-estan-interesadas-en-invertir)

Donato, N. (12 de Marzo de 2020). *La inflacion de febrero fue de 2% y acumulo 50,3% en los ultimos doce meses.* Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/12/la-inflacion-de-febrero-fue-de-2-y-acumulo-503-en-los-ultimos-doce-meses/>

El Tribuno; Indec. (29 de Marzo de 2019). *El índice de pobreza en la Argentina alcanzó el 32%.* Obtenido de eltribuno.com: <https://www.eltribuno.com/jujuy/nota/2019-3-29-0-0-0-el-indice-de-pobreza-en-la-argentina-alcanzo-el-32>

Felani C. R. (2018). *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en PyMEs Agrícolas.* Azul, Buenos Aires, Argentina: Facultad de Agronomía Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Fibertel. (11 de 2019). *Fibertel.* Obtenido de Fibertel: <https://www.cablevisionfibertel.com.ar/internet/fibertel-300-megas>

Gan , F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral.* Diaz de Santos.

Gestar. (11 de 2019). *Gestar.* Obtenido de Gestar: https://www.gestareducativa.com.ar/cursos/recepcionista-de-hotel/?gclid=Cj0KCQiAq97uBRCwARIsADTziyZ4hGvTVCB1XwKQqaro69nLrQEZDKmCnQkzdrp2dxLGiVsb2Fm7T9UaAqUXEALw_wcB

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (Diciembre de 2009). *Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs.* Obtenido de cba.gov.ar: <http://www.cba.gov.ar/7312-2/>

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (s.f.). *Régimen de Promoción Industrial -Ley 5319 Texto Ordenado por Ley 6230 y 8083-.* Obtenido de cba.gov.ar: <http://www.cba.gov.ar/regimen-de-promocion-industrial-ley-5319-texto-ordenado-por-ley-6230-y-8083/>

I Profesional.com. (04 de 2019). Recuperado el 17 de 04 de 2019, de I Profesional.com: www.iprofesional.com

INDEC. (02 de 2020). *INDEC.* Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_04_20571FABEE73.pdf

- IPROUP. (2019). Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/3565-lanzan-una-herramienta-para-la-gestion-online-de-hoteles-en-argentina#compartir>
- ISOTools.org. (Diciembre de 2015). *Requisitos para aplicar un sistema de Gestión Ambiental*. Obtenido de [isotools.org: https://www.isotools.org/2015/12/14/requisitos-para-aplicar-un-sistema-de-gestion-ambiental/](https://www.isotools.org/2015/12/14/requisitos-para-aplicar-un-sistema-de-gestion-ambiental/)
- JOSÉ MANUEL SÁNCHEZ VÁZQUEZ, M. L. (2015). *BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Nueva Granada: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. .
- Kaplan , R., & Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard"*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan y Norton. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Gestion.
- Kaplan, & Norton. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral. (The balance scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Maquinac; Freitas, J. (22 de Febrero de 2019). *El costo industrial se fue para arriba*. Obtenido de [maquinac.com: https://maquinac.com/2019/02/el-costo-industrial-se-fue-para-arriba/](https://maquinac.com/2019/02/el-costo-industrial-se-fue-para-arriba/)
- Martin, & Reyes. (2008). *El cuadro de mando integral. una herramienta de gestión al servicio de las empresas*. Fundación Madrid por la excelencia.
- Martínez, F. d. (2015). *Evaluación del actual sistema de control interno y propuestas de mejoras para el eficiente funcionamiento del área de crédito y cobranzas de la metalúrgica Novacero S.A*. master tesis . Recuperado el 21 de Abril de 2020, de www.repositorio.ute.edu.ec/handle
- Matilla, M. M. y Chalmeta, R. (2007). Metodología para la Implantación de un Sistema de Medición del Rendimiento Empresarial. *Centro de Información Tecnológica*, 119-126.

- Mesina. (2015). *Cuadro de Mando Integral aplicado a una empresa del rubro transporte de carga y logistica* .
- Nación, B. (Febrero de 2020). *Banco Nación* . Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Personas>
- Nichiporuk, J. A. (2019). *Propuesta de Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa Man-Ser S.R.L., Productos y Servicios Industriales (Tesis de Licenciatura)*. Licenciatura , Universidad Siglo 21 , San Isidro de Lules. Recuperado el 01 de Abril de 2020, de www.repositorio.uesiglo21.edu.ar
- Pascual, J. L. (1995). *La información económica financiera en la empresa: importancia del sistema contable.* .
- Ramirez Rojas, J. L. (2015). *"Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.*
- Romero, F. (2015). *Cuadro de mando integral*. Plays consultores .
- Saker, N. P. (2019). *Gestión interna de la estructura de cobros y pagos de la firma Man-Ser S.R.L a partir del trimestre julio-octubre de 2019 (Tesis)*. Tesis Final de grado, Universidad Siglo 21. Recuperado el 01 de Abril de 2020, de www.repositorio.uesiglo21.edu.ar
- Salas, J. C. (2003). *PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UN DEPARTAMENTO DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA* . Obtenido de <http://www.economicsofeducation.com/wp-content/uploads/getafe2003/7.pdf>
- Suarez Blanco. (2018). Cuadro de Mando Integral aplicado a las Pymes de la industria hotelera. *Revista Pymes Innovacion y desarrollo*, 6(2), 2-21.
- Tanus, P. (2016). *Desarrollo de una Cuadro de Mando Integral de la empresa de salud*.
- Tecnopymes. (enero de 2019). *Tecnopymes innovacion y liderazgo empresarial*. Obtenido de <https://www.tecnopymes.com.ar/2018/01/17/el-boom-del-e-commerce-favorece-a-las-pymes/>

Thompson , A., Gamble, J., Peteraf , M., & Strickland, A. M. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.

Torrealba Urdaneta, G. y. (2018). Un acercamiento a la realidad: Iniciativas de adopción de un cuadro de mando integral en Venezuela. *Revista Scientific*, 155-176.

Vallardes Zambrana, I., & Villanueva Flores , M. (2017). *La aplicación del cuadro de mando integral en las autoridades portuarias: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento* . Cádiz.

Verdes, H. m. (s.f.). Recuperado el 2020, de <http://hvjillacarlospaz.com.ar/gestionsustentable.html>

Witadvisor. (22 de 11 de 2019). *Witadvisor*. Recuperado el 11 de 2019, de <https://www.witadvisor.com/wit-advisor.html>