

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado

Reporte de Caso

“Plan de gestión de información interna y externa fundamentado al Cuadro de Mando Integral”

"Internal and external information management plan based on the Balanced Scorecard"

Autor: Santillán Hidalgo, Samanta Irma Beatriz

Legajo: VCPB04971

DNI: 32.628.605

Director de TFG: D´Ercole, Favio

Catamarca, Noviembre, 2020

Resumen

El presente reporte de caso plantea una propuesta de planificación de gestión interna basado en las perspectivas del cuadro de mando integral para ser aplicada en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz provincia de Córdoba para el periodo 2021. La propuesta nace luego de un análisis minucioso interno y externo de la empresa donde se visualizó la necesidad de una herramienta de gestión de información que le permita monitorear el desempeño de la empresa en línea con su estrategia a fin de cumplir con los objetivos establecidos. En este sentido la necesidad de elaborar un plan de gestión interna tiene su origen en que la ausencia de la misma puede llevar a la empresa a incurrir en grandes gastos, en una excesiva inversión en sistemas informáticos para agilizar la recepción de información perdiendo la oportunidad de optimizar los costos por falta de control. Para llevar adelante la mejora del sistema de gestión interna se proponen objetivos específicos a realizarse por cada perspectiva que compone el cuadro de mando integral, los recursos necesarios para el logro de los mismos, los planes de acción a ejecutarse y se definen los indicadores de medición de desempeño que permitirán evaluar la propuesta. De esta manera se concluye que a través del diseño del cuadro de mando integral el Hotel Howard Johnson puede obtener un sistema de control y gestión que le permita establecer y medir sus estrategias al mismo que lograr una mejora en la toma de decisiones.

Palabras claves: Gestión, Procesos, cuadro de mando integral, decisiones

Abstract

This case report presents a proposal for internal management planning based on the perspectives of the balanced scorecard to be applied in the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz province of Córdoba for the period 2021. The proposal is born after a careful analysis internal and external of the company where the need for an information management tool was visualized that allows it to monitor the performance of the company in line with its strategy in order to meet the established objectives. In this sense, the need to develop an internal management plan has its origin in the absence of it can lead the company to incur large expenses, in an excessive investment in computer systems to speed up the reception of information, losing the opportunity to optimize costs for lack of control. To carry out the improvement of the internal management system, specific objectives are proposed to be carried out by each perspective that makes up the balanced scorecard, the resources necessary to achieve them, the action plans to be executed and the measurement indicators are defined. Performance that will allow evaluating the proposal. In this way, it is concluded that through the design of the balanced scorecard, the Howard Johnson Hotel can obtain a control and management system that allows it to establish and measure its strategies at the same time as achieving an improvement in decision-making.

Keywords: Management, processes, balanced scorecard, decisions

Índice

Resumen	1
Abstract.....	2
Introducción.....	4
Objetivos.....	6
<i>Objetivo General</i>	6
<i>Objetivos Específicos</i>	6
Análisis de la Situación	7
<i>Descripción de la situación</i>	7
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	10
<i>Análisis específico según perfil profesional</i>	11
Marco Teórico	13
<i>Cuadro de mando integral</i>	13
Diagnóstico y discusión.....	16
Plan de Implementación	17
<i>Alcance</i>	17
<i>Limitaciones</i>	17
<i>Recursos involucrados</i>	17
<i>Acciones específicas</i>	18
<i>Marco de tiempo</i>	19
<i>Evaluación y mediciones</i>	21
Conclusión.....	23
Referencias	25

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo Implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz de la Provincia de Córdoba, Argentina y proponerlo como Sistema de Gestión.

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional que se inicia en la Argentina de la mano de la familia Elliot en el año 1997, en la 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
- Hoteles de 3 estrellas con servicios limitados y ubicados en lugares estratégicos
- Express: Hoteles de ruta

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

Más allá de que Howard Johnson Hotel cuente con una completa estructura y estrategias bien definidas su problemática se centra en los sectores contables, de políticas de inventarios y compras. La información contable se vuelca en una planilla Excel ya que no cuenta con sistema de software específico que formalice sus movimientos, en cuanto a las políticas de pagos y circuitos de compras se observan grandes déficit que golpea de manera directa al sistema de costeo de la empresa. En

cuanto a los factores involucrados tienen que ver con los inconsecuentes hechos registrados que difieren mucho de los ideales propuestos, problema que golpea de manera directa los costos de la organización. Por otra parte se debe tener en cuenta que estas deficiencias persisten de manera continua al estar relacionado de manera directa con las actividades habituales de la organización. Se debe tener en cuenta además que se encuentran involucrados todos los miembros del sector contable del hotel y la intención de este trabajo es la de subsanar los mismos para el correcto cumplimiento de los objetivos de la empresa.

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 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. (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.

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

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

Objetivo General

Diseñar un sistema de control de gestión interna mediante la utilización de un Cuadro de mando integral en el Hotel Howard Johnson ubicado en Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba con el objeto de lograr una mejora en el funcionamiento general de la empresa aplicable al periodo 2021.

Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de la empresa y su entorno
- Identificar los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas
- Establecer una representación estratégica que permita un seguimiento del cumplimiento de las metas.
- Definir indicadores de gestión financieros y no financieros en cada una de las perspectivas.
- Definir los procesos y criterios de medición de desempeño para cada una de las perspectivas, a fin de administrar y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Análisis de la Situación

Descripción de la situación

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

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

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

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

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

Teniendo en cuenta las problemáticas anteriormente nombradas es necesario la elaboración de un plan de acción para así obtener una mejora en los sistemas de Control

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

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

Análisis del Contexto

Para comprender el contexto en el que el Hotel Howard Johnson se encuentra inmerso, se desarrolla a continuación las herramientas de análisis estratégico: P.E.S.T.E.L.

Análisis P.E.S.T.E.L. Se trata de una herramienta administrativa que estudia la manera en que los factores del entorno macroeconómico afectan el presente de la organización, y los que podrían afectarla en el futuro. Ayuda a identificar las oportunidades y amenazas.

Su nombre se deriva de las siglas de cada uno de los factores a relevar: P: Entorno Político. E: Economía. S: Socio-Cultural. T: Tecnología. E: Ecología. L: Legal.

Factores políticos

Los factores políticos tienen que ver con la vida política a todos los niveles (local, regional, nacional e internacional) que puedan afectar a la actividad de una empresa. La Argentina toda se encuentra en un clima político extremadamente tenso, la famosa grieta generada por el bipartidismo genera un entorno plagado de incertidumbres tanto para el mercado interno como para el externo, que atenta directamente contra la decisión de invertir o no en vacaciones, y en caso de las personas residentes en el exterior, afecta sobre la decisión de vacacionar o no en la Argentina.

Se registró aceleración de precios en alimentos, y los rubros de Esparcimiento y artefactos para el hogar, producto de una mayor flexibilización de la cuarentena. Para septiembre, los analistas prevén más inflación. (Perfil, 2020)

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 beneficiados 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

Los factores socio-culturales son aquellos elementos de la sociedad (cultura, religión, creencias, etc.) que pueden afectar un proyecto. Es importante prestar atención a las tendencias en la sociedad actual y ver cómo éstas van cambiando. Los argentinos se encuentran inmersos en una grieta ideológica como resultado de dos acciones, de dos fuerzas, una profunda e histórica, cultural, y otra inmediata, coyuntural que proviene de las decisiones de la política diaria, cotidiana, y electoral. El problema de la “grieta” es que no permite la reconciliación entre las partes. Impide la comprensión, la escucha y la empatía que necesita el diálogo. (Perfil, 2020)

Factores tecnológicos

En base a estudios realizados por la Cámara de Comercio Electrónico, cada vez más argentinos tienen acceso a internet y han 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

Los factores legales son todos aquellos relacionados con la obligación de cumplir las leyes establecidas. Es necesario conocer la legislación y los cambios en la normativa relacionada que pueda afectar de manera directa o indirecta. Ley 24240: Defensa del Consumidor, 22 de septiembre de 1993 y promulgada el 15 de octubre de 1993. Garantiza que se respetó los derechos de los habitantes en materia de consumo (SAIJ, 1993) Resolución 358/2019 de la Secretaría de Trabajo, 1 de marzo de 2019. Convenciones Colectivos de Trabajo de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y cafés, y otros. Ley Política ambiental Nacional. La ley general del ambiente contempla los derechos a la información ambiental, a participar en los procesos de toma de decisiones públicas ambientales y el acceso a la Justicia, también reconocido por la Constitución nacional. (infoLEG, 2002)

Diagnostico Organizacional

Análisis F.O.D.A. Para comprender mejor la organización y distinguir los elementos internos que ejercen una influencia positiva y los que impactan de manera negativa, se desarrolla a continuación la herramienta de análisis estratégico: F.O.D.A.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis 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
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<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"> - La Depreciación de la moneda argentina: Retracción clientes internos - Alta presión fiscal. - Contantes cambios. - Aumento de la competencia.

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 específico según perfil profesional

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

enviar el reporte al asesor contable externo quien cumple con la función de elaborar el análisis financiero del hotel.

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

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

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

Marco Teórico

Para la exposición 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.

El Cuadro de mando Integral se originó en el año 1990 hasta ese momento los enfoques la base de las organizaciones sobre la medición de sus actuaciones dependían de los indicadores financieros, lo que traía como consecuencia que las empresas fijaran su visión a corto plazo y no a un largo plazo, principalmente en lo relacionado a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro. Fue utilizado por primera vez por los catedráticos Robert Kaplan y David Norton.

Por consiguiente se obtiene como resultado la introducción de la estrategia en todos los niveles de la organización conectando la misión, la visión y los valores con los objetivos (Romero, 2015).

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).

Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral se origina 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).

A fin de obtener una mirada comprensiva de la empresa el cuadro de mando integral se organiza en torno a 4 perspectivas:

Perspectiva Financiera

Son necesarios e indiscutibles en cualquier actividad comercial, se basan en la contabilidad de la compañía mostrando el pasado de la misma una vez que se han realizado los cierres de balances es por esto que no es conveniente dirigir una compañía basados únicamente en los indicadores financieros.

Perspectiva del cliente

Miden las relaciones con los clientes y sus expectativas sobre los negocios para alcanzar el desempeño financiero que la compañía desea, tomando en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, centrándose en procesos que para ellos son más importantes y que más los satisface.

Perspectiva de Procesos Internos

Se refiere a los procesos de negocios internos, su adecuación para la obtención de la satisfacción del cliente y consecuentemente el logro de altos niveles de rendimiento financiero.

Perspectiva de Formación y Crecimiento

Incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos siendo prioritario que los trabajadores mantengan un aprendizaje continuo.

De esta manera se puede concluir que la elaboración y aplicación del cuadro de mando integral está destinado a ayudar a los administradores para que puedan responder de manera sistemática respecto a la ejecución de la estrategia de la organización y resolver posibles deficiencias de los sistemas gerenciales tradicionales como su incapacidad de relacionar la estrategia a largo plazo con las acciones de corto plazo.

Considerando lo desarrollado por los autores el cuadro de mando integral requiere una visualización integral de la organización además teniendo en cuenta que los sistemas de gestión tradicionales se centran solo en la perspectiva financiera, el CMI incorpora tres perspectivas más: la del cliente, la del proceso interno y la del aprendizaje y desarrollo para de esta manera adquirir la característica general y comprensiva de la empresa. Estas cuatro perspectivas son las que conformar la estructura del cuadro de mando integral las cuales se encuentran relacionadas entre sí a través de un sistema de causa y efecto entre los objetivos estratégicos, las cuales se ven reflejados en un mapa estratégico.

Las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente son las que forman la estructura del CMI, pero no son independientes entre sí, sino que están encadenadas mediante un sistema de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos, las cuales se visualizan en lo que se denomina mapa estratégico.

Teniendo en cuenta los conceptos desarrollados con anterioridad se demuestra la importancia de la aplicación de un cuadro de mando integral para estudiar el desempeño organizacional y evaluar cómo se está cumpliendo con la estrategia actual. De esta manera, este reporte de caso destaca la necesidad del diseño de un modelo de gestión eficaz relacionado de manera directa con su estrategia con información importante y pertinente que ayude a la gerencia a tomar decisiones de manera correcta.

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.

El objetivo del presente trabajo será fundamentalmente teniendo en cuenta los conceptos y teorizaciones existentes diseñar un plan estratégico mediante la utilización del modelo del cuadro de mando integral a través del cual se espera comunicar su estrategia general a toda la empresa alineándola con las metas de los sectores de compras, ventas, y administración además realizar evaluaciones periódicas del desempeño en dichas áreas para de esta manera dar solución al problema de la falta de control persistente de estos sectores. Por otra parte su implementación permitiría adquirir información eficiente y pertinente a través de indicadores de rendimiento que evalúen su gestión y establezcan los objetivos a cumplir 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

Mediante la propuesta del plan de implementación para el Hotel Howard Johnson busca ser la empresa más exitosa en la provincia de Córdoba, diferenciando de sus competidores por medio del reconocimiento de la sociedad por la eficiencia, orden y calidez de su personal y distinción del servicio, obteniendo índices de rentabilidad crecientes y continuos.

Alcance

El presente reporte de caso refiere al diseño de la herramienta del cuadro de mando integral con el objeto de optimizar la gestión de la toma de decisiones por parte de los directivos a fin de controlar el cumplimiento de las metas y objetivos en el Hotel Howard Johnson ubicado en Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba aplicable al año 2021.

Limitaciones

Las limitaciones que se presentaron propias de la herramienta de gestión seleccionada están relacionada con su rigidez y la falta de comparabilidad, en conjunto con la falta de consideración de riesgo de una estrategia inválida, dificultades en la transmisión y comprensión de la estrategia hacia todas las áreas de la organización y los riesgos de determinar medidas inadecuadas afectando de manera negativa las percepciones de los directivos sobre las mejoras propuestas para la empresa.

Recursos involucrados

Si bien resulta extensa en relación al tiempo de ejecución, la propuesta presentada, no requerirá de grandes desembolsos de capital por parte de la firma para ser llevada a cabo. La misma apunta a perfeccionar planificación estratégica de la organización, mediante la explotación de los recursos existentes.

Particularmente, la disponibilidad de valiosos recursos por parte del hotel, fue una de las razones fundamentales en base a las que se tomó la decisión de desarrollar la propuesta de CMI. Los recursos claves que se utilizarán en la presente propuesta, comprenden aspectos materiales e inmateriales. Algunos de ellos, ya forman parte del activo de la empresa, tal como: los valores y creencias transmitidos por la cadena hotelera Howard Johnson, junto a las normas, técnicas y manuales de procedimiento

impuestos por la misma, la cultura organizacional propia, sus instalaciones actuales, la capacidad de personal disponible, la experiencia y los conocimientos profesionales de los directivos de y los sistemas operativos con los que trabajan habitualmente.

Por otra parte, existen recursos necesarios para el desarrollo de la presente propuesta, sobre los que la gerencia deberá evaluar la decisión de realizar una inversión. Los mismos comprenden un aspecto económico y un aspecto organizacional.

El primero, está compuesto por los viáticos y honorarios profesionales que se deberán abonar por el diseño e implementación de la propuesta, mientras que el aspecto organizacional, refiere a la inversión en tiempo, que deberá hacer el capital humano, fundamentalmente la gerencia, quien deberá perfeccionar la distribución de tareas de su personal, para que puedan dedicar tiempo a sus labores cotidianas y a las tareas concernientes a la implementación de la propuesta, tal como la recolección de datos, su transformación en información útil, y la comunicación y feedback de la información obtenida.

Los honorarios profesionales fueron estimados en base los honorarios mínimos sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, de acuerdo a las tareas realizadas, al tiempo de dedicación, el nivel de especialización requerido y el grado de experiencia del profesional. Los viáticos, pasajes y estadía, fueron calculados en base a una planeación de una primera visita destinada a la recolección de información para el diseño de la propuesta, y otras cuatro visitas al año, para la implementación y seguimiento de la propuesta.

Acciones específicas

Se emplea la herramienta FODA a fin de determinar con claridad los puntos fuertes y débiles en conjuntos las oportunidades y amenazas que se presenten, llevar a cabo un análisis PESTEL que nos ayude a evaluar el entorno externo de la empresa, clarificar la visión de la empresa, medir las perspectivas básicas de la herramienta a emplear, transformar la visión en objetivos estratégicos ligados a cada perspectiva, establecer un mapa estratégico, identificar los factores críticos de la organización, desarrollar indicadores de gestión financieros y no financieros, todos ellos ubicados dentro de cada perspectiva, por último realizar un monitoreo del proceso con el objeto de medir el desempeño de la aplicación del cuadro de mando integral.

Marco de tiempo

Tabla 1. Diagrama de Gantt

Actividad	sep-20				oct-20				nov-20				dic-20				ene-21				feb-21			
	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s
Analizar el ambiente interno y externo de la empresa																								
Determinar los valores y la visión de la empresa																								
Establecer las 4 perspectivas básicas																								
Convertir la visión en objetivos estratégicos																								
Diseñar un mapa estratégico																								
Identificar los factores críticos																								
Desarrollar indicadores de gestión																								
Medición del desempeño y posibles correcciones																								

Fuente: elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

Perspectiva financiera

1. Incrementar ingresos por ventas en un 30% en un periodo de 24 meses mediante un plan de marketing y publicidad consistente en una campaña de publicidad digital cuyo objetivo es lograr un mayor posicionamiento en la búsqueda de internet, redes sociales y páginas de alojamiento.
2. Disminuir costos y mejorar la calidad de servicio mediante capacitaciones destinadas a la gerencia de línea media.

Perspectiva de clientes

1. Incrementar los clientes habituales de la empresa a través de campañas de marketing y publicidad desarrollada con anterioridad en un periodo de 24 meses cuya tarea involucra al directorio, la gerencia general y a la empresa encargada de marketing y publicidad del hotel.

2. Aumentar la satisfacción del cliente mediante la contratación de una plataforma destinada a medir en tiempo real la satisfacción del cliente con el fin de fidelizarlos y maximizar las ventas, todo esto en un lapso de 12 meses.

Perspectiva de procesos internos:

1. Optimizar el sistema de gestión de calidad y los procesos mediante la extensión del horario de check-out y la reducción del tiempo de espera para el ingreso a las habitaciones.
2. Innovación de servicios. Es necesario que el hotel brinde servicios innovadores para la satisfacción y el interés del cliente, en este caso mediante la implementación de espacio de coworking

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Incremento de la productividad y crear nuevos planes de incentivo al personal mediante el ofrecimiento de encuentros de coaching, beneficios especiales en los servicios del hotel y beneficios y planes para estudiar
2. Capacitación al personal mediante el cual se brinda un valor agregado al servicio por parte del trabajador tales como cursos de recepcionista y asistentes hoteleros.

Tabla 2. Presupuesto

Concepto	Valor
Honorarios profesionales por diseño	\$100.000
Viáticos, pasajes y estadía por proceso de diseño de la propuesta	\$ 50.000

Implementación y seguimiento de la propuesta	\$ 50.000
Software de aplicación de cmi	\$150.000
2 Computadoras	\$100.000
Total	\$450.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Unidad de medida	Objetivo	frecuencia	Óptimo	Tolerable	deficiente	Resultado	Área responsable
Financiera	Incrementar los ingresos por ventas	Indicadores de rentabilidad financiera (ROE)	Porcentaje de variación	Incrementar ingresos por ventas un 30%	anual	15%	9% < K < 15	9%		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 mediante capacitaciones al personal	anual	10%	7% < K < 10%	7%		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	10%	5% < K < 10%	7%		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	60%	45% < K < 60%	45%		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	25%	15% < K < 25%	25%		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	25%	15% < K < 25%	25%		gerencia de publicidad y marketing
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la productividad	tasas de ausentismo	Porcentaje	Reducción de un 35%	mensual	35%	35% < K < 19%	19%		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	25%	25% < K < 15	15%		gerencia de recursos humanos

Medición y evaluación

A continuación, se presenta una herramienta para poder evaluar la propuesta de implementación del cuadro de mando integral para las áreas del Hotel Howard Johnson.

Tabla 6

Indicadores	Punto de partida	Cálculo Inicial	Nueva Medición			
			Frecuencia	M	N	E
Incrementar las utilidades	Normal	50%	Semestre			
Reducir costos de venta	Bajo	30%	Semestre			
Incrementar los ingresos	Normal	50%	Semestre			
Aumentar el nivel de clientes satisfechos	Bajo	40%	Semestre			
Aumentar la retención de clientes	Normal	50%	Semestre			
Aumentar la eficiencia del servicio	Bajo	10%	Semestre			
Aumentar la innovación en servicios	Bajo	30%	Semestre			
Aumentar nivel de empleados motivados	Alto	70%	Semestre			
Aumentar nivel de capacitación de empleados	Alto	70%	Semestre			

Fuente: Elaboración propia

Mejóro=M

Se Mantuvo=N

Empeoró=E

Conclusión

Luego de haber efectuado un análisis de la situación organizacional del hotel Howard Johnson ubicado en Villa Carlos paz, Córdoba, estudiando los factores internos y externos que inciden en su funcionamiento se efectuó un diagnóstico organizacional, donde se detectó la necesidad de diseñar una herramienta de gestión eficiente que conduzca a la empresa a alcanzar sus objetivos mediante la corrección de errores persistentes en su funcionamiento. Como respuesta a tal requerimiento se propuso la implementación de una herramienta de gestión enfocado en la planificación estratégica y la toma de decisiones a partir de información útil y pertinente por lo que se logró alcanzar el objetivo general del presente trabajo final de grado consistente en la elaboración de un plan de gestión interna basado en las perspectiva del cuadro de mando integral. El cuadro de mando integral permite un monitoreo global de la empresa además antes la necesidad admite la incorporación de otras perspectivas complementaria, agiliza el seguimiento de los sectores de la empresa que se encuentren en riesgo para aplicar acciones correctivas rápidamente así como también establecer metas superados en el resto de la organización. En conclusión el diseño de un cuadro de mando integral permite al hotel Howard Johnson contar con un sistema de control y gestión que facilite los procesos de control incrementando la eficiencia en la administración de la organización en acciones rutinarias con procesos medibles y controlables a través de indicadores de gestión para continuar su crecimiento y mantener su posicionamiento respecto a la competencia.

Recomendación

A modo recomendación se propone:

-La implementación de un manual de procedimientos para mejorar la calidad de servicio brindado e incrementar la satisfacción del cliente.

-Realizar análisis de nuevas estrategias de comercialización más innovadoras que permitan expandir el público objetivo para así atraer nuevos clientes.

-Se recomienda además la aplicación de un sistema de gestión de calidad que evalúe de manera continua el proceso de la aplicación de la herramienta para detectar posibles desvíos y corregirlas en el momento oportuno.

-Se propone integrar empleados que previamente sean capacitados en auditoría y control interno para un mejor aprovechamiento del cuadro demandando integral.

Referencias

- Benegas, D. C. (2019). *AMBITO FINANCIERO*. Obtenido de <https://www.ambito.com/opiniones/clientes/tres-pilares-una-hoteleria-responsabilidad-ambiental-y-social-n5067216>
- Donato, N. (12 de Marzo de 2020). *INFOBAE* . 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/>
- infoLEG*. (6 de 11 de 2002). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- IPROUP. (2019). Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/3565-lanzan-una-herramienta-para-la-gestion-online-de-hoteles-en-argentina#compartir>
- Nación, B. (Febrero de 2020). *Banco Nación* . Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Personas>
- Perfil*. (02 de 09 de 2020). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-inflacion-de-agosto-se-ubico-entre-26-y-3-segun-consultoras.phtml>
- Perfil*. (02 de 09 de 2020). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/elobservador/la-grieta-es-un-hecho-cultural-que-desaparece-ante-temas-concretos.phtml>
- Romero, F. (2015). *Cuadro de Mando Integral* . Plays consultores.
- SAIJ. (22 de 09 de 1993). Obtenido de <http://www.saij.gob.ar/24240-nacional-ley-defensa-consumidor-lns0003875-1993-09-22/123456789-0abc-defg-g57-83000scanyel?>
- 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>
- 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/>
- Torrealba Urdaneta, G. y. (2018). Un acercamiento a la realidad: Iniciativas de adopción de un cuadro de mando integral en Venezuela. *Revista Científica* , 155-176.

Vega, S. (Diciembre de 2008). *Desarrollo de indicadores de gestión y tablero de control operativo para una empresa de publicidad de la Ciudad de Córdoba.*

Obtenido de

https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12678/libro_de_tesis

[_Santiago_Vega_distribucion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12678/libro_de_tesis/_Santiago_Vega_distribucion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)