

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Carrera: Contador Público

Tema: Plan de Gestión de Información Interna y Externa (CMI)

Organización: Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz

**Desarrollo e implementación de un Cuadro de Mando Integral para optimizar la gestión del Hotel Howard Johnson, Villa Carlos Paz, Córdoba**

Alumno: Luis Sebastián Guerrero

LEG: VCPB 17038

DNI: 24.380.443

Profesor Tutor: Mgtr. Favio D'Ercole

Tucumán, 02 de Julio de 2020

## Resumen

El Hotel Howard Johnson, ubicado en Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba, es un Condo Hotel que trabaja fuertemente en la satisfacción del cliente. Cuenta con una ubicación privilegiada, un restaurante con cocina internacional, piscina y spa con jacuzzi, además de un salón de convenciones y dos salas de reuniones.

El hotel pertenece al programa “Hoteles más verdes” y cuenta con un amplio desarrollo de cuidado ambiental en sus instalaciones, y dada su amplia trayectoria, es normalmente visitado por familias que buscan relajarse en contacto con la naturaleza. Sin embargo, la problemática que enfrenta el hotel es que el turismo de la zona es estacionario, por lo cual no llega a completarse la ocupación del mismo en forma pareja durante todo el año, lo que afecta a la rentabilidad de los inversionistas y a la propia rentabilidad del hotel.

Un profundo análisis del micro y macro entorno muestra la necesidad de incorporación de una herramienta de gestión estratégica, ante lo cual se sugiere el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual permite visualizar la mejor estrategia para la empresa de una forma eficiente. Su mayor beneficio consiste en que ayuda a traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, abarcando todos los aspectos de la organización.

Se detalla a continuación el Plan de Implementación, considerando que la trayectoria de la empresa, su imagen y posicionamiento, y su reconocimiento a nivel internacional, se constituyen en fortalezas para la mencionada propuesta. La relevancia del trabajo, por lo tanto, consiste en los beneficios que aporta la herramienta CMI en la elaboración de un plan de acción que permita incrementar la ocupación del hotel, y de ese modo, aumentar su rentabilidad.

*Palabras clave:* Cuadro de Mando Integral – Gestión Estratégica – Rentabilidad

## Abstract

The Howard Johnson Hotel, located in Villa Carlos Paz, Córdoba province, is a Condo Hotel that works hard on customer satisfaction. It has a privileged location, a restaurant with international cuisine, a swimming pool and a spa with a Jacuzzi, as well as a conference room and two meeting rooms.

The hotel belongs to the "Greener Hotels" program and has extensive development of environmental care in its facilities, and given its long history, it is normally visited by families seeking to relax in contact with nature. However, the problem faced by the hotel is that tourism in the area is stationary, which is why the occupation of the hotel is not completed evenly throughout the year, which affects the profitability of investors and itself profitability of the hotel.

An in-depth analysis of the micro and macro environment shows the need to incorporate a strategic management tool, before which the Balanced Scorecard (CMI) is suggested, which allows to visualize the best strategy for the company in an efficient way. Its greatest benefit is that it helps translate the mission and strategy into objectives and indicators organized into four perspectives: finance, customers, internal processes, and training and growth, covering all aspects of the organization.

The Implementation Plan is detailed below, considering that the company's trajectory, its image and positioning, and its international recognition, constitute strengths for the aforementioned proposal. The relevance of the work, therefore, consists in the benefits provided by the CMI tool in the elaboration of an action plan that allows increasing the occupancy of the hotel, and thus, increasing its profitability.

*Keywords:* Balanced Scorecard - Strategic Management – Profitability

## Índice de Contenido

Introducción.....	5
Análisis de Situación .....	8
Marco Teórico .....	16
<i>Factores internos y externos</i> .....	16
<i>Cuadro de Mando Integral</i> .....	16
<i>Ventajas y desventajas del CMI</i> .....	17
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de implementación.....	20
Conclusión.....	26
<i>Recomendaciones</i> .....	27
Referencias Bibliográficas.....	28
Anexo .....	30
<i>Cuadro de Mando Integral</i> .....	30

## Índice de Figuras

Figura N°1. <i>El Cuadro de Mando Integral</i> .....	6
Figura N°2. <i>Mapa Estratégico</i> .....	22
Figura N°3. <i>Diagrama de Gantt</i> .....	23

## Introducción

El presente trabajo se centra en la problemática presentada por el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, la cual consiste en un descenso de su rentabilidad. Este hotel forma parte de un sistema de franquicias que se instaló en la Argentina en el año 1997, en la ciudad de Buenos Aires.

Dos años más tarde, la cadena internacional Howard Johnson inicia su expansión hacia el resto del país, adoptando en sus hoteles la modalidad de Condo, es decir que los accionistas son dueños de los departamentos, pero estos se encuentran a disposición de los administradores de la cadena, convirtiendo a los inversores en dueños de su propio hotel. De este modo, además de tener una habitación asignada, perciben una renta.

El Howard Johnson de Villa Carlos Paz fue inaugurado en el año 2011, y las 80 personas que allí se desempeñan fueron capacitadas directamente por la cadena Howard Johnson Internacional, dado que la empresa pretende que sus colaboradores se encuentren debidamente capacitados en cada una de las áreas del hotel. Además, la empresa trabaja fuertemente en la satisfacción del cliente, por lo que exige de parte de su personal un alto nivel de desempeño en sus funciones, vocación de servicio y actitud positiva.

Los colaboradores reciben al ingresar a la empresa un Manual de Inducción en el que se incluye la misión, visión y valores de la organización, además de pautas de trabajo, procedimientos internos y algunos beneficios con que cuentan los empleados. Por otra parte, dado que el personal es mayormente oriundo de la ciudad de Villa Carlos Paz, se conoce mayormente de otras actividades e incluso han ingresado a trabajar gracias a recomendaciones de otros empleados, por lo que ya se encuentran familiarizados con la política del hotel.

La ubicación del hotel es privilegiada, puesto que se encuentra a 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a solo 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz. Posee 127 habitaciones, un restaurante con cocina internacional, piscina, y un spa en el que se dispone de jacuzzi y sala de relax. También se encuentra disponible para eventos un salón de convenciones y dos salas de reuniones.

El hotel es considerado *eco friendly* ya que pertenece al programa “Hoteles más verdes” y cuenta con un amplio desarrollo de cuidado ambiental en sus instalaciones. Incluso posee un sector de juegos realizados con material reciclado, y una mascota

llamada “Howie” que aconseja a los niños que lo visitan en el conocimiento de la naturaleza (Howard Johnson, 2018).

Dada su amplia trayectoria, el hotel es normalmente visitado por familias que buscan relajarse en contacto con la naturaleza, pero cerca a su vez de los beneficios que ofrece una ciudad como lo es Villa Carlos Paz, con numerosos atractivos para el mencionado segmento. Sin embargo, la problemática que enfrenta el hotel es que el turismo de la zona es estacionario, por lo cual no llega a completarse la ocupación del mismo en forma pareja durante todo el año, lo que afecta a la rentabilidad de los inversionistas y a la propia rentabilidad del hotel.

Ante esto, se ofrece como herramienta el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual permite visualizar la mejor estrategia para la empresa de una forma eficiente, ya que ayuda a traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, los cuales apuntan a generar un proceso continuo en el cual la visión se haga explícita.

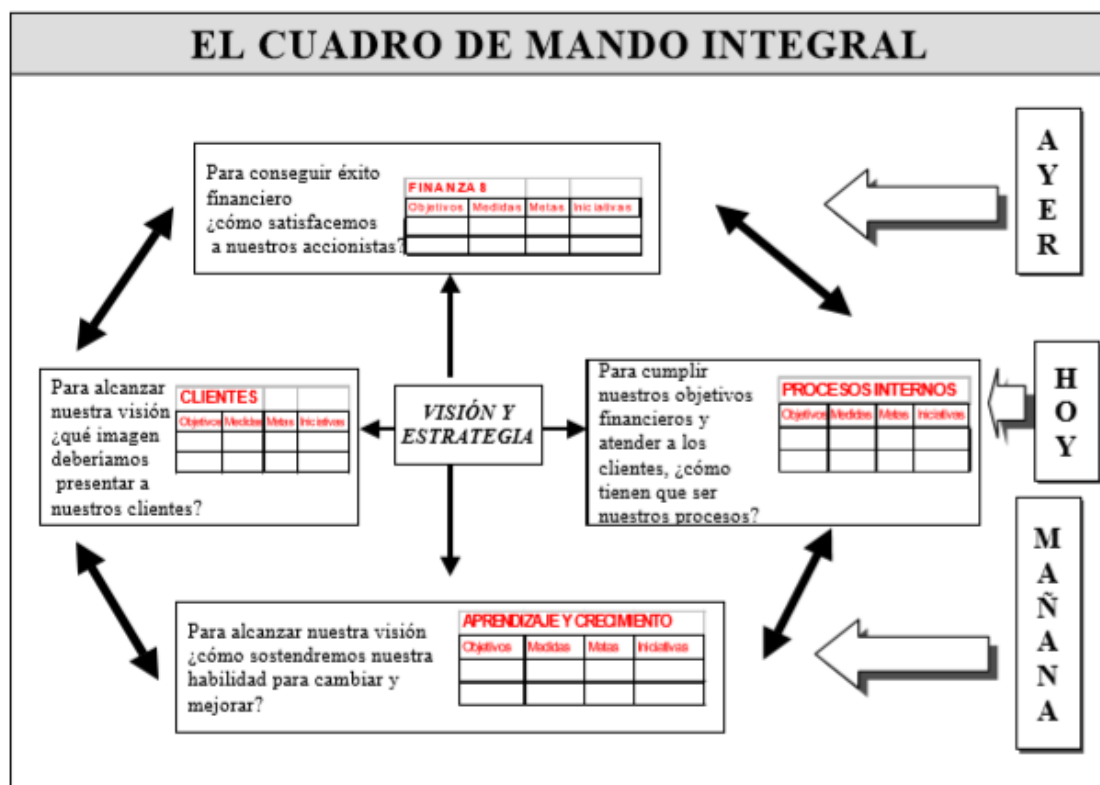


Figura N°1. *El Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de CEEI (2019)

A modo de antecedentes en la utilización del CMI, es posible mencionar algunas aplicaciones a nivel internacional y nacional. En primer lugar, Parra Reyes (2018) aplicó la mencionada herramienta en el Hotel Brisas Guardalavaca de Cuba, con el objeto de evaluar el desempeño de su sistema empresarial a fin de elevar el desempeño de la organización para que esta sea cada vez más eficaz y eficiente al satisfacer las demandas del entorno. La importancia de este antecedente para la presente investigación, consiste en que aborda la temática hotelera y demuestra la utilidad de la herramienta en el mencionado rubro.

Por su parte, Campoverde Noboa (2018) abordó un análisis del sector hotelero en Ecuador, puntualizando específicamente en el hotel Howard Johnson de la ciudad de Guayaquil. Su investigación consiste en la elaboración de un Cuadro de Mando Integral que permite organizar las estrategias del hotel en base a cuatro perspectivas, luego de haber analizado tanto el macro como el micro entorno para el período comprendido entre 2011 y 2016. El aporte de este trabajo reside en que hace referencia a un hotel de la misma cadena, por lo que puede observarse que existen semejanzas en las problemáticas observadas, dado que también el CMI elaborado en este caso apunta a mejorar su posicionamiento en el mercado e incrementar la tasa de ocupación.

Por último, un antecedente a nivel nacional es el de Oreja D'Aloia (2019), quien aplicó el CMI en el Neper Select Hotel situado en la ciudad de Córdoba capital, partiendo del análisis de los indicadores establecidos en actividades clave de administración, mantenimiento y limpieza, logística y coordinación general, eventos y el servicio de cocina-restaurante. La investigación se abocó a la elaboración de una planificación a mediano y largo plazo que abarcó el aspecto financiero, el desarrollo interno, los procesos y los clientes. Por ende, se considera de importancia ya que se trata de la misma zona geográfica en la que se desempeña el hotel en estudio, por lo que puede brindar aportes significativos en cuanto al macro y micro entorno.

Dado que el presente trabajo pretende constituirse en un aporte al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz y al sector hotelero en general, su relevancia consiste en los beneficios que aporta la herramienta CMI en la elaboración de un plan de acción que permita incrementar la ocupación del hotel, y de ese modo, aumentar su rentabilidad.

## **Análisis de Situación**

Actualmente, es posible observar que en el sector hotelero ha aumentado la competencia, puesto que la globalización y los efectos de la economía obligan a los hoteles a ser más competitivos. Para ello, deben apuntar a ser más eficientes en el uso de sus recursos, tanto en el aprovechamiento de sus fortalezas y de las oportunidades que ofrece el entorno, como en la posibilidad de disminuir debilidades y amenazas en base a una adecuada planificación estratégica.

Esta planificación consiste en llegar a obtener el máximo provecho de los recursos internos disponibles, seleccionando el entorno en donde se han de desplegar tales recursos (Rojas López y Medina Marín, 2013). Para Rodríguez (2007) “es el esfuerzo sistemático y formal de una empresa para establecer sus objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr sus objetivos organizacionales” (Rodríguez, 2007, pág. 101). Asimismo, el CMI es hoy en día una herramienta muy utilizada en todas partes del mundo, considerada una forma de enfrentar los retos y dificultades de un entorno que ha llevado a las empresas a competir en forma global.

Dado que la principal problemática del hotel consiste en el descenso de su rentabilidad, se observa la existencia de factores tanto internos como externos que podrían alinearse en objetivos concretos, de modo de lograr aumentar los márgenes de rentabilidad al tiempo que se eleva la satisfacción de clientes, colaboradores y accionistas.

Por lo anteriormente mencionado, se considera que el hotel atraviesa una etapa en la que debe decidir qué acciones deben realizarse, fijando objetivos que permitan aumentar su tasa de ocupación y determinando los medios para alcanzarlos. En este sentido, es posible que, a partir de un plan estratégico y financiero elaborado mediante un CMI, el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz pueda contar con una ventaja competitiva orientada bajo una misión, visión, políticas y estrategias que tendrán un determinado control y seguimiento.

A fin de realizar un análisis de la situación que permita comprender en profundidad la problemática de la empresa, es necesario conocer también el entorno en que esta se desenvuelve. Se sugiere utilizar para ello el análisis conocido como PESTEL, diferenciando entre los factores externos que pueden estar influyendo de alguna manera



sobre la organización, ya que según sus siglas, el mencionado análisis alude a factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que afectan a la empresa desde su macroentorno.

*- Factores Políticos:*

En la dimensión política, cabe mencionar que el anterior gobierno había lanzado un programa de medidas económicas destinadas a reducir la inflación y aumentar el consumo, solicitando a las empresas mantener sus precios para reducir el proceso inflacionario (La Voz, 2019). Sin embargo, la medida no alcanzó el efecto deseado, y la actual parálisis económica causada por la pandemia no ha dado tiempo a este gobierno a accionar en este sentido. Estas cuestiones que afectan a lo laboral, generan incertidumbre en las personas, y no se conocen aun las consecuencias que esto pueda tener a mediano y largo plazo.

*- Factores Económicos:*

Dado que la inflación provoca fuertes impactos en todas las actividades del país, el sector hotelero no queda exento a esto, por lo cual desciende la oferta laboral y se precarizan las condiciones. De hecho, la Argentina se encuentra entre los países que menor expansión han logrado en los últimos años, a causa de poseer una de las macroeconomías más inestables del mundo.

Esta situación afecta a la pérdida del poder adquisitivo de las familias generando el estancamiento de la economía, menos inversiones y aumento de los costos tributarios para las empresas, lo cual tiene como resultado una importante caída en las actividades, en todos los ámbitos sin excepción (El Cronista, 2018).

*- Factores Socioculturales:*

La situación crítica que se vive en la Argentina y en el mundo, como se ha mencionado, repercute fuertemente en el sector turístico, mostrando una importante caída en la tasa de reservas, hecho que repercute a su vez en la estabilidad laboral de los trabajadores del hotel, haciendo que el clima laboral no resulte satisfactorio.

Si bien se espera que esta situación pueda revertirse al menos en parte hacia el mes de agosto, es posible que las personas continúen temiendo la expansión del virus y

elijan no asistir a lugares públicos o que hayan sido utilizados por otras personas, por lo cual el hotel enfrentará una etapa difícil antes de volver a reordenarse financieramente.

*- Factores Tecnológicos:*

Los cambios tecnológicos y la era digital influyen en la vida de las personas, generando cambios en la forma de obtener información, promociones y ofertas. La tecnología avanza permanentemente, lo que obliga a las empresas a renovarse en su totalidad, tanto en lo que implica a las maquinarias como al uso de internet y las redes sociales, bajo el riesgo de perder competitividad en el mercado.

Según Ingrassia (2018), las organizaciones que incorporan tecnología y se transforman en líderes digitales, se vuelven un 26% más rentables que sus competidores y mejoran su valoración en el mercado hasta en un 12%. Por ende, las empresas deben adaptarse a esta era moderna incluyendo el uso de las nuevas tecnologías, de modo de poder ser vistas por más cantidad de personas y así llegar a captar a los mejores talentos, lo que resulta indispensable para ofrecer un mejor servicio y así poder atraer más clientes.

*- Factores Ecológicos:*

Existen regulaciones ambientales que las empresas deben cumplir para reducir cualquier efecto adverso sobre el medio ambiente, como por ejemplo la Ley General del Ambiente N° 25.675 (2002), la cual menciona normas de derecho civil, de derecho procesal y de derecho administrativo por responsabilidad de daño al medio ambiente.

El Hotel Howard Johnson, al igual que otros de similares características de la localidad, muestra una gran preocupación por el cuidado del medio ambiente. Su mascota llamada Howie es un pájaro amigo de la naturaleza que intenta transmitir el mensaje de cuidado del ambiente en cada una de sus acciones. Por otra parte, el hotel cuenta con juegos para niños hechos de material reciclado, y utiliza tachos de residuos que favorecen la separación de estos.

Además, desde el año 2017 la lavandería de ropa blanca se realiza dentro del hotel, con máquinas que trabajan con un mínimo consumo de agua y energía. Este sistema es acompañado por una campaña que informa a los huéspedes en las habitaciones que una manera de reducir el consumo de agua es la reutilización de las toallas que no necesiten ser lavadas indispensablemente (Howard Johnson, 2018).

*- Factores Legales:*

Como es de suponer, la legislación vigente es la que determina la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (1976), la cual se expresa fehacientemente en el Manual de Inducción que se entrega a los empleados al ingresar a la organización. Este manual, como se ha mencionado, incluye la misión, la visión y los valores de la organización, las políticas de trabajo y el organigrama de la empresa.

Asimismo, la Ley de Higiene y Seguridad Laboral N° 19.587 (1972) regula el accionar de las empresas pretendiendo lograr un entorno seguro y saludable. Esta ley se encarga de hacer cumplir a la organización, y también a los trabajadores, ciertas obligaciones para lograr ese entorno seguro, pero también prevé las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento.

De modo de conocer con mayor certeza el alcance de la problemática que presenta la empresa en su microentorno, así como algunos aspectos positivos a potenciar, y se utiliza aquí la herramienta conocida como “las cinco fuerzas de Porter”, dado que la misma permite determinar la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos secundarios y la rivalidad entre los diferentes competidores. Como menciona Rodríguez (2007), “Las estrategias de Porter implican diferentes arreglos organizativos, método de control, sistema de incentivos. Las empresas grandes que cuentan con mayor acceso a recursos, suelen competir con base en un liderazgo en costos y/o diferenciación” (Rodríguez, 2007, pág. 238).

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores:*

El estado de la economía actual produce inevitablemente un descenso en el consumo de productos y servicios, y por ende, no parece un ambiente propicio para el ingreso de nuevos competidores. Sin embargo, una vez superada la crisis de la pandemia y si continúan las restricciones para salir del país (o el miedo de las personas a movilizarse fuera del territorio argentino) es posible que la competencia hotelera se vuelva bastante fuerte en la zona e incluso se produzca el ingreso de nuevas cadenas hoteleras al país.

- *Poder de negociación de los proveedores:*

La prestigiosa marca del hotel, al igual que en otros hoteles del rubro de igual categoría, incide en el poder de negociación con los proveedores, ya que se trata de una empresa conocida, de renombre y de confianza. En estas condiciones, la situación favorece a la empresa. Por otra parte, la actual situación económica exige no confiarse de la situación y apelar a todo tipo de estrategias que permitan obtener mejores precios, los cuales luego puedan reflejarse en ofertas y promociones para los clientes.

- *Poder de negociación de los clientes:*

Los clientes cuentan con un alto poder de negociación debido a la alta competencia hotelera en la zona, y es posible que se vean tentados por ofertas de otros hoteles de la zona de similar categoría, por lo que resulta de suma importancia que se hayan fidelizado con la empresa y se sientan a gusto con los beneficios que esta le ofrece.

- *Amenaza de productos secundarios:*

Se entiende por productos secundarios aquellos alojamientos que se ofrecen como más económicos o como una opción novedosa frente a la decisión de compra del cliente, como ser Airbnb, Hostales, Hostels, etc. Dado que Villa Carlos Paz es considerado como un sector de “turismo mochilero”, hay un importante segmento turístico que elige estas opciones, muchas veces considerando que los hoteles de la categoría del Howard Johnson no están a su alcance. En este sentido, se acentúa la importancia de realizar campañas publicitarias que lleguen a colegios, universidades y espacios de encuentro de la tercera edad, de manera de potenciar la ocupación con turismo grupal durante la temporada baja.

- *La rivalidad entre los competidores:*

Como se ha mencionado, existe una importante competencia en el rubro, ya que hay diversos hoteles de similares características y precios, como el Amérián Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites & Spa, y

Pinares del Cerro. Estos hoteles, al igual que el Howard Johnson, ofrecen entre sus servicios elegancia, comodidad y seguridad con el objetivo de captar tanto al público familiar como al empresarial, pero pocos de ellos apuntan al turismo de grupos.

Para ello poseen diversas propuestas similares: spa, gimnasio, solárium, piscinas, restaurantes, bar, salón de convenciones y eventos, y *kids club*. Por ende, el rubro es altamente competitivo y deben generarse estrategias adecuadas a fin de diferenciarse de los competidores.

Otro análisis que cabe se debe incluir en este reporte es el FODA, el cual contempla las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas hacia el interior del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz:

*Debilidades:*

- La baja ocupación tiene altos costos operativos y comerciales
- Poco uso concreto de los sistemas operativos
- Malestar en el clima laboral de los trabajadores
- Necesidad de mayor capacitación para el personal

*Fortalezas:*

- Amplia trayectoria de la empresa a nivel internacional
- Se brinda un manual de inducción a todos los empleados
- Excelente ubicación cerca del centro de Villa Carlos Paz
- Numeroso beneficios para los colaboradores
- Alto compromiso con una gestión sustentable
- Poco tiempo de existencia del hotel, lo que le permite reinventarse
- Ofrece una categoría cinco estrellas y gran cantidad de servicios
- Hotel *eco-friendly*, sustentable y certificado en el Programa Hoteles Más Verdes

*Amenazas:*

- Existe una importante competencia en la zona
- Crisis producida por la pandemia del Covid-19

- Poca ocupación en temporada baja
- Nuevos competidores como Apart Hostel, Hostel, Airbnb, etc.
- Aumento del índice de inflación y disminución del Producto Bruto Interno

*Oportunidades:*

- Aumento de acuerdos con agencias de viajes
- Incremento de promoción tendiente al turismo grupal
- Mayor difusión en programas televisivos y redes sociales
- Fomento del turismo nacional
- Preferencia por los hoteles *eco-friendly*

Como se puede observar, el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz podría alcanzar muchos de los objetivos que se propone en un mediano plazo, utilizando para ello una estrategia de planificación que abarque todos los aspectos mencionados en las variables correspondientes a los aspectos financieros, la perspectiva de clientes, los procesos internos y las necesidades de aprendizaje y capacitación.

A modo de análisis específico de la carrera, se incluye aquí la Matriz de Ansoff, la cual permite identificar las posibles oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, estableciendo diferentes combinaciones de producto y mercado. Estas cuatro combinaciones son: penetración del mercado (mercado tradicional y producto tradicional); desarrollo del mercado (producto tradicional en mercados nuevos); desarrollo del producto (producto nuevo en mercado tradicional); y diversificación (producto nuevo y mercado nuevo):

- *Penetración del mercado:*

La estrategia correspondiente a este ítem se relaciona con un aumento de la cartera de clientes actual, por lo cual podría aumentarse la cantidad de campañas de marketing, uso de las redes sociales y e-commerce, de manera de aumentar el flujo de clientes en forma conjunta a la visibilidad del hotel. A su vez, se deberán optimizar los servicios que ofrece el hotel, en pos de captar clientes de la competencia.

- *Desarrollo del mercado:*

La opción de venta de productos actuales en mercados nuevos, podría relacionarse con la propuesta de incremento de acuerdos con agencias de viajes y el patrocinio de eventos realizados en colegios y universidades, de manera de fomentar el turismo estudiantil. De igual modo, propiciando la visibilidad del hotel en espacios para la tercera edad, se podría potenciar el flujo de jubilados, ampliando la oferta y optimizando la ocupación del hotel durante la temporada baja.

- *Desarrollo de productos:*

Dado que el hotel ha pensado en diversas estrategias para captar al mercado actual, no se visualiza que puedan crearse nuevos productos, sino más bien se sugiere optimizar los ya existentes, potenciando el servicio al cliente a través de una capacitación a los empleados y de la utilización de la herramienta CMI para la elaboración de un plan estratégico que optimice la organización interna del hotel.

- *Diversificación:*

Este ítem apunta a la inclusión de un nuevo producto en un nuevo mercado. En este sentido, para la adecuada incorporación del turismo de grupos, ya sea estudiantil o de jubilados, se sugiere la inclusión de personal idóneo que se encuentre capacitado para implementar actividades específicas para dichos segmentos. Por ejemplo, un profesor de yoga para la tercera edad, talleres de la memoria, terapia de la risa, etc. En cuanto al turismo estudiantil, se podrán incorporar actividades recreativas/deportivas como tiro con arco, clases de zumba o de diferentes bailes contemporáneos, torneos deportivos, etc.

## Marco Teórico

En el presente marco teórico se desarrollan los conceptos relacionados al Cuadro de Mando Integral, el cual es considerado como tema principal de este reporte. Al respecto, cabe mencionar que existen factores tanto internos como externos a la organización, que en caso de no ser gestionados adecuadamente, afectan a su productividad de la organización.

### *Factores internos y externos*

Por factores internos se hace referencia a todo lo que se encuentre en el interior de la empresa, ya sea tangible o intangible, es decir, los inversionistas, la estructura organizacional, la misión de la empresa, los colaboradores, los recursos de capital, la comunicación, y la cultura, entre otros. En cuanto a los factores externos, es posible considerar un entorno próximo que abarca a los clientes, los proveedores y los competidores, y un entorno general que puede tener influencia directa en la organización aún sin influir en sus actividades, como es el caso de los factores económicos y político-legales en el ámbito en el que se mueve organización (Corvo, 2019).

En la opinión de Hernández (2017), analizar los factores que influyen en la empresa puede transformar un inevitable fracaso en una oportunidad de crecimiento. Con respecto a la organización interna, la herramienta que mayores beneficios aporta es el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, una estructura de control de la administración y operación general de la empresa desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992.

### *Cuadro de Mando Integral*

Kaplan y Norton buscaban perfeccionar una herramienta que se utilizaba para el control de gestión desde los años '70 pero que no consideraba a los activos intangibles. El principal aporte que los mencionados autores realizaron al *Tableau de Bord*, fue considerar que las ventajas competitivas de las organizaciones se relacionaban en alto grado con las inversiones basadas en el conocimiento, por lo que acordaron en la incorporación del valor agregado que se logra aumentando las capacidades de los activos intangibles (Kaplan y Norton, 2003).



De este modo, quedó conformada una herramienta de gestión que ayuda a transformar la visión y estrategia de una organización en objetivos e indicadores tangibles, organizados en cuatro perspectivas que a su vez son desglosadas en los objetivos necesarios para el avance de la organización hacia sus metas principales. Esta suele utilizarse para la planeación y alineación de los objetivos de la organización, dado que brinda un marco, una estructura y un lenguaje que resultan eficaces para transmitir la misión y la estrategia, y emplea las mediciones para comunicar a los empleados sobre los causales del éxito actual y futuro.

Los principales objetivos del Cuadro de Mando Integral, consisten en medir los avances en el cumplimiento de la misión y visión, valores y objetivos de la empresa, en alinear los indicadores y las metas de la dirección con los de cada una de las áreas de la organización, y en integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de cada área, orientando los esfuerzos hacia los objetivos propuestos en las cuatro categorías incluidas (Kaplan y Norton, 2003).

#### *Ventajas y desventajas del CMI*

Por su parte, Lanzas Duque, Castaño y Montoya (2006) consideran que lo verdaderamente útil que presenta el Cuadro de Mando Integral, es que puede ser adaptado a las necesidades de las diferentes empresas. De hecho, si bien el CMI analiza y propone objetivos e indicadores en cuatro perspectivas distintas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento, en los casos en que la organización lo requiera, es posible incorporar perspectivas adicionales o prescindir de alguna de las establecidas en el modelo teórico, lo que demuestra la eficacia de esta herramienta y la coloca como pionera en el mercado internacional.

Sin embargo, también este modelo ha recibido críticas. Van Der Woerd & Van Der Brink (2004) sostienen la importancia de agregar al modelo original nuevas perspectivas que hagan partícipes a sectores externos a la organización pero que igualmente tengan influencia sobre ella, como el sector público, la sociedad o el medioambiente. Asimismo, Banchieri y Campa Planas (2010) presentaron un estudio realizado en empresas españolas, el cual concluyó en que, si bien el 57% de las mismas conoce esta herramienta hace más de diez años, solo el 20% la utiliza para el mejoramiento de su gestión.

Fleitman (2007), en cambio, hace mención a los beneficios de esta herramienta, destacando entre sus características su objetividad, precisión, relevancia, factibilidad, y confiabilidad. El autor menciona además que el CMI fomenta cambios en la empresa gracias a que facilita el consenso con el equipo de dirección, y el compromiso en la mejora de las tareas.

También Bonilla, Cortés y Torres Moreno (2001) elogian los aportes del CMI a la gestión empresarial, considerándolo una poderosa herramienta que conecta la actividad diaria con la visión de la empresa, puesto que influye en el comportamiento de las personas que integran la organización y permite anticipar oportunidades y amenazas en un entorno dinámico, de modo de poder avanzar en la dirección correcta.

Como se puede observar, las características de esta herramienta resultan evidentes en cuanto a su posibilidad de ayudar a resolver las necesidades organizativas de cualquier empresa, descartando que sea necesario incorporar en todos los casos nuevas perspectivas, como sostienen Van Der Woerd & Van Der Brink (2004), aunque queda demostrado también que no solo es cuestión de aplicar la herramienta, sino que hay que contar con la información necesaria para que la misma aporte los resultados esperados.

## Diagnóstico y Discusión

El problema que más concierne actualmente al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz es el descenso de su rentabilidad debido a la poca ocupación fuera de temporada alta, la presión de los competidores y las falencias internas del hotel que impactan en la satisfacción de los clientes y en el malestar de los empleados, lo cual se observa en el clima laboral de la organización. Por ende, el Hotel se enfrenta a la necesidad de transformar su oferta turística en una opción de turismo de grupos que accede a servicios de calidad.

El análisis del macroentorno, realizado por medio del análisis PESTEL, mostró dificultades en cuanto a lo político y económico, sin embargo, dado que las crisis económicas provocan una adaptación del consumo por parte de los consumidores, la adopción de una actitud proactiva por parte de la cadena hotelera puede favorecer la consiguiente ventaja competitiva. Por su parte, la utilización de las nuevas tecnologías puede convertirse en una herramienta relevante para promocionar el hotel e interactuar con la clientela.

En cuanto al diagnóstico organizacional, cabe mencionar que el problema detectado va más allá de las debilidades de la organización, ya que, si bien implica que esta revise sus estrategias de marketing, lo que aquí se propone es una transformación del producto que se ofrece y también de la forma en que se lo ofrece, a fin de llegar a captar una franja de público a la que hoy se está accediendo. Por otra parte, fortalezas como la trayectoria de la empresa, su imagen y posicionamiento y su reconocimiento a nivel internacional, se constituyen en aliados para la presente propuesta.

Por último, es necesario agregar que, si la problemática no llega a resolverse, puede ser grave el efecto producido por la amenaza de la gran competencia que existe en la región entre hoteles de similar categoría, además de los nuevos competidores a bajo costo que se han instalado en la zona. Es por ello que se sugiere el diseño de un plan estratégico, derivado de la aplicación de la herramienta Cuadro de Mando Integral, que integre todos los aspectos del hotel en relación a las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje, que este modelo incluye. Por ende, la propuesta a futuro se orienta a aprovechar las oportunidades del contexto y a optimizar las mismas para el crecimiento del Hotel Howard Johnson.

## **Plan de implementación**

Para comenzar, se detallan aquí algunos de los conceptos más importantes en cuanto al posicionamiento estratégico, como son la misión y los valores de la organización, considerando que los mismos sirven de base para la elaboración del CMI.

### *Misión*

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. Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa. (Howard Johnson, 2018, p. 9).

### *Valores*

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.
- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.
- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.
- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa. (Howard Johnson, 2018, p. 9).

### *Estrategia corporativa*

Los datos obtenidos permiten inferir que la empresa ha adoptado una estrategia de diferenciación a través de productos y servicios muy específicos y de alta calidad. Dicha estrategia, se encuentra dentro del modelo de estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación según la clasificación dada por Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) la cual apunta a diversos segmentos de compradores, buscando vencer a los rivales mediante un producto que satisfaga las necesidades de los miembros de ese nicho mejor que la competencia.

### *Factores claves de éxito*

Según los resultados obtenidos en el análisis FODA, para poder llevar adelante la misión de la empresa resulta indispensable realizar el seguimiento y mejora de los siguientes factores claves de éxito:

- Análisis de rentabilidad
- Imagen de la empresa
- Atención al cliente
- Productos y servicios adaptados a las expectativas de los clientes
- Procesos eficientes y eficaces
- Cultura de mejora continua
- Colaboradores altamente capacitados

### *Objetivo general*

Desarrollar una propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Córdoba, factible de ser aplicada a partir de enero de 2021 y que permita lograr una rentabilidad de los activos del 30% anual.

### *Objetivos específicos*

- Perspectiva Financiera
  - Maximizar el aprovechamiento de la inversión, manteniendo una rentabilidad de activos del 30%.
  - Incrementar el valor para los accionistas en un 20%.
- Perspectiva del cliente
  - Incrementar en un 30% la cuota de mercado para el segmento de estudiantes y jubilados.
  - Incrementar la cantidad de visitantes del hotel en temporada baja.
- Perspectiva de procesos internos
  - Incrementar acuerdos comerciales con agencias de viajes.
  - Patrocinar eventos en colegios y universidades
  - Patrocinar eventos en agrupaciones para la tercera edad
  - Mejorar la experiencia de estadia de los visitantes en un 90%.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Potenciar el departamento de marketing.
- Capacitar al personal en función a las necesidades del segmento.
- Incorporar personal idóneo para actividades específicas de los distintos segmentos.

### Mapa estratégico

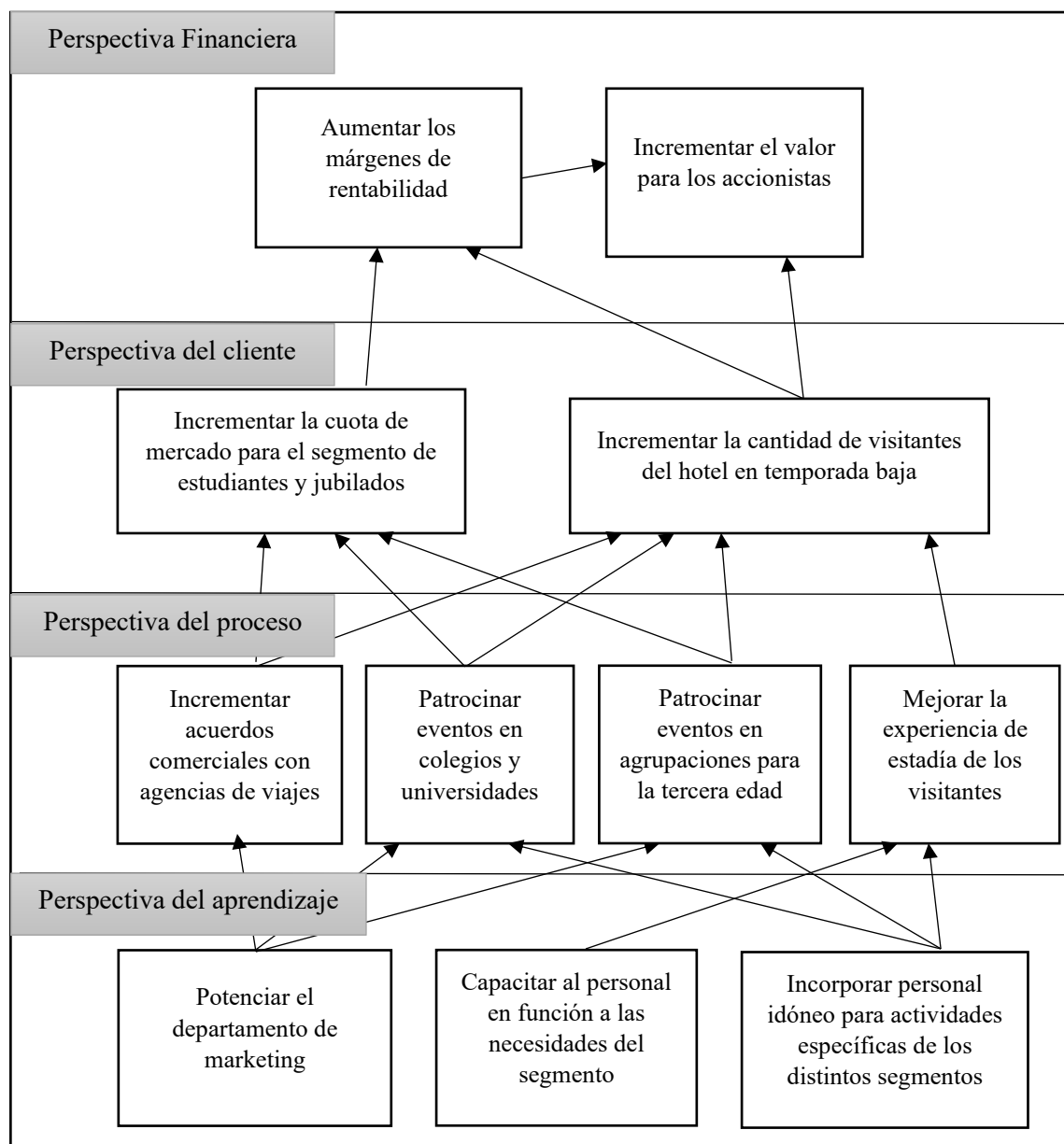


Figura N° 2. Mapa Estratégico. Elaboración propia

Los objetivos específicos están interconectados mediante una relación causa-efecto en la que el alcance de los primeros colabora al alcance de los subsiguientes, y todos ellos, al alcance del objetivo general, como puede observarse en el mapa anterior. A su vez, el cuadro que relaciona los objetivos con sus indicadores, su frecuencia de medición, los valores aceptables y las metas propuestas para cada uno, se adjunta en el Anexo del presente trabajo.

### *Etapas de implementación*

Una vez aprobado el proyecto de desarrollo del CMI por la dirección de la empresa, la implementación se llevará a cabo en 2 etapas: una primera implementación de prueba durante un período de 8 semanas a partir de noviembre de 2020, y la implementación definitiva, con una duración de tres meses comenzando en enero de 2021.

La primera etapa se realizará mediante cuatro encuentros quincenales presenciales de una duración aproximada de 5 horas cada uno, en donde se hará la presentación de la propuesta a todo el personal involucrado, realizando rondas de entrevistas por áreas funcionales en las que se desarrollarán los objetivos con sus indicadores y se evaluará su aplicación, métricas y modo de seguimiento. Una vez diseñado el CMI definitivo con las correcciones necesarias, se procederá a su implementación en los meses siguientes, como se observa en el *Diagrama de Gantt* de la Figura N°3.

<i>Actividades</i>	<i>Responsables</i>	<i>Meses</i>				
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Reuniones con el personal para comunicar la propuesta	Directorio					
Asignación de responsables en cada área	Gerente General					
Integración de los sistemas tecnológicos de la organización	Personal idóneo					
Establecimiento de acciones internas	Gerente General					
Capacitación del personal	Personal idóneo					
Selección de personal capacitado para los diferentes segmentos	Responsable de cada departamento					
Elaboración de un cronograma para reuniones de seguimiento	Gerente General					

Figura N° 3. *Diagrama de Gantt*. Elaboración propia

*Acciones específicas para la implementación de la propuesta*

- Reuniones con el personal para comunicar la propuesta: Esta acción estará a cargo del Gerente General junto con el responsable del diseño de la misma, quien a su vez será responsable de capacitar al personal junto con el Especialista en Recursos Humanos.
- Asignación de responsables en cada área: Se procederá a la organización de las tareas a realizar durante la implementación, asignando responsables en cada uno de los departamentos involucrados, los cuales pueden verse en el CMI que se adjunta en el Anexo.
- Integración de los sistemas tecnológicos de la organización: Se sugiere la contratación de una asesoría de terceros, específicamente de un Especialista en Sistemas Informáticos que esté capacitado para la integración de los sistemas tecnológicos que se utilizan en la empresa.
- Establecimiento de acciones internas: De manera de favorecer la comunicación interna hacia el interior de la empresa, se sugiere flexibilizar la estructura de la misma e implementar las acciones necesarias para la correcta implementación del CMI.
- Capacitación del personal: Mediante las capacitaciones realizadas, se espera que los empleados de la organización puedan ver aumentadas sus habilidades tecnológicas y comunicacionales, de modo de potenciar la implementación de la propuesta.
- Selección de personal capacitado para los diferentes segmentos: Luego de la capacitación dirigida al personal, se sugiere una instancia de flexibilización de los procesos internos, basada en los resultados de las observaciones realizadas.
- Elaboración de un cronograma para reuniones de seguimiento: Se diseñará un cronograma que permita definir las estrategias a seguir durante el avance de la implementación.



### *Medición, evaluación y control de cumplimiento de los objetivos*

Hacia el final de la propuesta, se sugiere realizar una evaluación acerca del impacto de la misma, consistente en una encuesta de satisfacción que pueda aplicarse al conjunto de integrantes de la organización. Las encuestas de satisfacción se realizarán al inicio de la actividad y al final de la propuesta, pudiendo comparar los resultados obtenidos a modo de evaluación.

En el aspecto financiero, el impacto de la implementación podrá ser evaluado mediante el incremento del capital que resulte observable hacia el final del ejercicio anual 2021, después de finalizada la misma.

Respecto a la satisfacción de clientes, se sugiere realizar seguimientos en las redes sociales para detectar comentarios y ponderaciones, medir el nivel de retención de clientes comparando la cartera con períodos anteriores y el nivel de satisfacción de clientes mediante encuestas realizadas por internet o de forma personal.

### *Presupuesto*

El presupuesto de la propuesta incluye los honorarios del Contador Público que lleva a cabo el proyecto, más los del personal idóneo contratado para la integración de los sistemas tecnológicos y la capacitación del personal, según se detalla a continuación:

- Honorarios del Contador Público (incluye viáticos, relevamiento de datos, entrevistas, análisis, diagnóstico, propuesta de CMI y asesoría durante su implementación): \$170.000
- Especialista en Recursos Humanos para capacitación del personal: \$85.000
- Especialista en Sistemas Informáticos para integración de sistemas tecnológicos: \$95.000

TOTAL \$350.000

Según previsiones realizadas, se espera que el diferencial por implementar el CMI en el resultado neto del ejercicio 2021, alcance la suma aproximada de \$2.184.852, y considerando el costo de implementación del CMI en \$350.000, el Retorno de Inversión (ROI) se calcula en:

$$\$2.184.852 - \$350.000 = \$1.834.852 / \$350.000 = 5,24 * 100 = 524\%$$

## Conclusión

El presente reporte de caso tuvo como objeto el análisis de la situación del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, con la consiguiente presentación de una propuesta que ofrezca una solución viable para su actual problemática, ocasionada porque no llega a completarse la ocupación del mismo en forma pareja durante todo el año, lo que afecta a la rentabilidad de los inversionistas y a la propia rentabilidad del hotel.

Dado que el sector hotelero ha aumentado la competencia a causa de la globalización y de los efectos de la economía, los hoteles deben apuntar a ser más eficientes en el aprovechamiento de sus fortalezas y de las oportunidades que ofrece el entorno. En este sentido, un análisis profundo de la situación permitió comprender en profundidad la problemática de la empresa, así como el entorno en que esta se desenvuelve, utilizando diversas herramientas que favorecen el conocimiento del micro y macro entorno, diferenciando entre los factores internos y externos que pueden estar influyendo de alguna manera sobre la organización, ya sean estos de orden político, económico, social, tecnológico, ecológico o legal.

Es así como se logra arribar a un diagnóstico que permite observar la existencia de factores tanto internos como externos que podrían alinearse en objetivos concretos, de modo de lograr aumentar los márgenes de rentabilidad al tiempo que se eleva la satisfacción de clientes, colaboradores y accionistas. Por lo anteriormente mencionado, se considera que el hotel atraviesa una etapa en la que debe decidir qué acciones deben realizarse, fijando objetivos que permitan aumentar su tasa de ocupación y determinando los medios para alcanzarlos.

Ante esto, se ofrece como herramienta el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual permite visualizar la mejor estrategia para la empresa de una forma eficiente, ya que ayuda a traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, los cuales apuntan a generar un proceso continuo en el cual la visión se haga explícita. Se considera que, a partir de un plan estratégico y financiero elaborado mediante un CMI, el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz podría contar con una ventaja competitiva orientada bajo una misión, visión, políticas y estrategias que tendrán un determinado control y seguimiento.

De este modo, se espera favorecer el crecimiento de la empresa, su organización interna, la visión a largo plazo y la posibilidad de aumentar el profesionalismo de la empresa, implementando nuevas estrategias que permitan resolver de manera adecuada los inconvenientes que presenta el hotel, a fin de evitar la disminución en la rentabilidad del mismo.

Por último, cabe mencionar que la realización del presente reporte de caso resultó un aporte enriquecedor en cuanto a la integración de los contenidos aprendidos durante la carrera, permitiendo la reorganización de los mismos y una mirada más completa acerca de la profesión.

### *Recomendaciones*

En el presente apartado se mencionan ciertos aspectos que no han sido planteados en la introducción, y que sugieren nuevas discusiones y líneas de investigación a desarrollar en futuros trabajos.

En este sentido, se considera de importancia apuntar a la profesionalización de la forma de trabajo de la empresa, ya que se han observado dificultades en lo que respecta a ciertas tareas del departamento de Recursos Humanos, por ejemplo, que no se realizan evaluaciones de desempeño o encuestas de clima laboral, las cuales podrían favorecer el compromiso de los empleados.

Otra cuestión a considerar, es la posibilidad de realizar mediciones periódicas del Índice de Rotación del personal, del tiempo promedio de vacantes no cubiertas y del absentismo laboral, ya que las mismas pueden usarse como herramientas de evaluación que aporten datos útiles al respecto de la satisfacción de los empleados, los cuales pueden luego verificarse incluyendo estas cuestiones en las encuestas de clima laboral.

De igual modo, se sugiere actualizar el sistema informático de la empresa e implementar sistemas de control que permitan minimizar los errores humanos, adoptando el aporte de las nuevas tecnologías en las acciones internas que se realizan en el hotel.

Finalmente, se sugiere profundizar en las oportunidades de crecimiento presentadas en la Matriz de Ansoff, ya que se observa la posibilidad de establecer nuevos productos y nuevos mercados a tener en cuenta por la organización, los cuales no han sido desarrollados en el presente trabajo.

## Referencias Bibliográficas

- Banchieri, L.C. y Campa Planas, F. (2010). *La utilización del Cuadro de Mando Integral en Cataluña*. VI Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad y IV Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. Valencia, España.
- Bonilla E., Cortés L. y Torres Moreno A. (2001). Importancia estratégica del cuadro integral del mando en la gestión empresarial. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 11, pp. 17-25.
- Campoverde Noboa, S. E. (2018). *Plan estratégico y financiero a través de un cuadro de mando integral para un hotel Howard Johnson de la ciudad de Guayaquil*. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/130512/D-CD306.pdf>
- CEEI (2019). *Guía de apoyo al emprendedor. Cómo realizar un Cuadro de Mando Integral*. CEEI, Creación y Desarrollo de Empresas. Recuperado de [http://tablerodecomando.com/manuales/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://tablerodecomando.com/manuales/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)
- Corvo, H. (2019). Factores internos y externos de una empresa. *Lifeder*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/factores-internos-externos-empresa/>
- El Cronista (16 de noviembre de 2018). Argentina, entre los peores de la región: por qué no podemos crecer. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/3dias/Argentina-entrel-os-peores-de-la-region-por-que-no-podemos-crecer-20181116-0002.html>
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Pax México.
- Hernández, C. (2017). ERM y la importancia de la administración de riesgos. *Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. Recuperado de <https://www.incp.org.co/erm-la-importancia-la-administracion-riesgos/>
- Howard Johnson (2018). *Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz*. Información aportada por la Universidad Empresarial Siglo 21.
- Ingrassia, V. (2018). Sólo el 2% de las empresas de Argentina son líderes digitales. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/11/01/solo-el-2-de-las-empresas-de-argentina-son-lideres-digitales/>

- Kaplan, R. y Norton, D.P. (2003). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lanzas Duque M, Castaño B. y Montoya L. (2006). Un cuadro de mando integral para la gestión del conocimiento. *Scientia Et Technica*, 12 (31), pp. 153-158.
- La Voz (18 de abril de 2019). Precios cuidados: supermercados de capital nacional dicen que la oferta dependerá de los proveedores. *La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/politica/precioscuidados-supermercados-de-capital-nacional-dicen-que-oferta-dependera-deproveedore>
- Ley N° 19.587 (1972). *Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo*. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- Ley N° 20.744 (1976). *Ley de Contrato de Trabajo*. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>
- Ley N° 25.675 (2002). *Ley General del Ambiente*. Recuperado de <http://www.opds.gba.gov.ar/sites/default/files/LEY%2025675.pdf>
- Oreja D'Aloia, O. (2019). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral en beneficio de una gestión estratégica de los procesos de desarrollo de Neper Select Hotel*. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/>
- Parra Reyes, Y. (2018). *Evaluación del desempeño empresarial mediante un cuadro de mando integral. Aplicación: Hotel Brisas Guardalavaca*. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Recuperado de <https://repositorio.uho.edu.cu/jspui/handle/uho/4953>
- Rodríguez, J. (2007). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: ECAFSA.
- Rojas López, M.D. y Medina Marín, L.J. (2013). *Planeación Estratégica. Fundamentos y casos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E. y Strickland, A.J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y Casos* (18ª ed.) México: McGraw-Hill.
- Van Der Woerd, F. & Van Den Brink, T. (2004). Feasibility of a Responsive Business Scorecard--a pilot study. *Journal of Business Ethics*, 55 (2), pp.173-186.

## Anexo

*Cuadro de Mando Integral*

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Obj.	Frec. de medición	Óptimo	Toler.	Defic.	Resultado	Responsable
Financiera	Aumentar los márgenes de rentabilidad	Margen de rentabilidad	Porcentaje	30%	Anual	30%	20%	10%		Gerente general
Financiera	Incrementar el valor para los accionistas	Margen de utilidad	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente general
Clientes	Incrementar la cuota de mercado para el segmento de estudiantes y jubilados	Índice de ocupación	Porcentaje	30%	Anual	30%	20%	10%		Responsable comercial
Clientes	Incrementar la cantidad de visitantes del hotel en temporada baja	Índice de ocupación	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Responsable comercial
Procesos	Mejorar la experiencia de estadía de los visitantes	Encuesta de satisfacción	Porcentaje	90%	Anual	90%	80%	70%		Gerente general
Procesos	Incrementar acuerdos comerciales con agencias de viajes	Índice de efectividad de acuerdos comerciales	Porcentaje	10%	Anual	10%	9%	8%		Responsable de Relaciones Públicas y Marketing

Procesos	Patrocinar eventos en colegios y universidades	Cantidad de eventos patrocinados	Porcentaje	10%	Anual	10%	9%	8%		Responsable de Relaciones Públicas y Marketing
Procesos	Patrocinar eventos en agrupaciones para la tercera edad	Cantidad de eventos patrocinados	Porcentaje	10%	Anual	10%	9%	8%		Responsable de Relaciones Públicas y Marketing
Aprendizaje	Potenciar el departamento de marketing	Índice de campañas realizadas	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	20%		Gerente general
Aprendizaje	Capacitar al personal en función a las necesidades del segmento	Horas de capacitación	Horas	40	Por proyecto	40	30	20		Gerente de Recursos Humanos
Aprendizaje	Incorporar personal idóneo para actividades específicas de los distintos segmentos	Incremento de cantidad de empleados	Horas	40	Por proyecto	40	30	20		Gerente de Recursos Humanos