

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

“Plan de gestión de información Interna y Externa del Hotel Howard Johnson Villa

Carlos Paz”

" Internal and external information management plan of the Howard Johnson Villa

Carlos Paz”

Autor: Puentes Jaime Pablo

Legajo: VCPB29265

DNI: 38.202.371

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

San Fernando del Valle de Catamarca, noviembre, 2020

Índice

Resumen	3
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>Análisis de contexto</i>	9
<i>Factores Políticos</i>	9
<i>Factores Económicos</i>	9
<i>Factores Sociales</i>	10
<i>Factor Tecnológico</i>	10
<i>Factor ecológico</i>	11
<i>Factores Legales:</i>	11
<i>Análisis de perfil profesional</i>	12
Marco Teórico	14
Diagnóstico y discusión	17
<i>Descripción del problema</i>	17
<i>Justificación del problema</i>	18
<i>Conclusión diagnóstica</i>	18
Plan de Implementación	19
<i>Alcances y limitaciones</i>	19
<i>Recursos Involucrados</i>	19
<i>Acciones específicas a desarrollar y tiempo para su implementación</i>	21
<i>Propuesta de Diseño e Implementación</i>	21
<i>Cuadro de Mando Integral</i>	23
Conclusiones y Recomendaciones	26

Índice De Tablas

Figura 1 Matriz Foda.....	12
Tabla 1 Análisis De Endeudamiento.....	13
Tabla 2 Análisis De Solvencia Económica	13
Tabla 3 Análisis De Rentabilidad	13
Tabla 4 Presupuestación De Los Recursos.	20
Tabla 5 Honorarios Profesionales	20
Tabla 6 Presupuesto De Mantenimiento	20
Tabla 7 Diagrama De Gantt.....	21
Tabla 8 Mapa Estratégico	22
Tabla 9 Cuadro De Mando Integral	23
Tabla 10 Evaluación Y Control	24

Resumen

En el presente trabajo de grado se plantea la importancia que tiene para el hotel Howard Johnson la implementación de una herramienta de gestión, la misma se implementara en el primer semestre del año 2021. Esta herramienta está basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, el cual tiene como fin contar con información de calidad para la toma de decisión, poder generar mayor rentabilidad e incrementar el capital humano de la empresa. En el desarrollo se analizó la empresa en cuestión, arribando a la conclusión de que, si bien es una empresa de mayor renombre internacional, la misma no cuenta con una herramienta de control de gestión, que le permita contar con información de calidad para la toma de decisiones y hacer frente a las necesidades que se le presenta, es por ello que se elaboró un plan que le permitirá cuantificar los objetivos, mejorar los procesos internos y detectar posibles desviaciones que sufre la empresa. De esta manera, la misma podrá tomar medidas preventivas con el fin de alinearse hacia los objetivos propuestos tanto en el corto como en el largo plazo.

Palabras clave: Indicadores, Estrategia, Objetivos, Gestión, Control.

Abstract

In this degree work, the importance of the implementation of a management tool for the Howard Johnson hotel is proposed, it will be implemented in the first semester of 2021. This tool is based on the perspectives of the Scorecard Integral, which aims to have quality information for decision making, to generate greater profitability and increase the human capital of the company. During the development, the company in question was analyzed, reaching the conclusion that, although it is a company of greater international renown, it does not have a management control tool, which allows it to have quality information for taking decision-making and dealing with the needs that arise, that is why a plan was developed that will allow you to quantify the objectives, improve internal processes and detect possible deviations suffered by the company. In this way, it will be able to take preventive measures in order to align itself with the proposed objectives in both the short and long term.

Keywords: Indicators, Strategic, Objectives, Management, Control.

Introducción

Los cambios constantes, la implementación de nuevas tecnologías y la incertidumbre de los tiempos de hoy en día lleva a los empresarios a la búsqueda de herramientas que facilite la toma de decisión, es por ello que a lo largo de este trabajo vamos a diseñar e implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Por medio de esta herramienta de gestión es posible definir la estrategia y la visión de una empresa, establecer dichos objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores teniendo en cuenta las perspectivas de los clientes, enfocado en los procesos internos, formación y crecimiento financiero. Dicha herramienta de gestión no solo se basa en las perspectivas de carácter financiera, sino que se agregan otras de carácter intangibles como clientes, procesos internos y formación y crecimiento, logrando de esta forma agregar valor a la organización. (Kaplan y Norton, 2014).

El hotel Howard Johnson abrió su primer por primera vez sus puertas en Buenos Aires en el año 1999. La historia cambiaria para el mercado hotelero del país cuando dos años más tarde fuera pioneros en abrir hoteles fuera de la gran capital, algo inesperado para ese entonces ya que todos los hoteles estaban situados en Buenos Aires, para ese entonces ninguna cadena hotelera había puesto sus ojos, ni dinero, fuera de la capital. Orgullosamente el hotel Howard Johnson cuenta con 20 hoteles distribuidos en todo el país. El presidente Alberto Albamonte sostiene una política particular, no abrimos sucursales en localidades más habitadas, sino justamente en todo el país. En el año 2011 se inauguró el hotel Howard Johnson en Villa Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su imagen de Pyme, el hotel cuenta con la presencia general de dos hermanas Jessica y Barbara Elliott, y su padre Pablo Elliott, los mismo cuenta con una amplia experiencia en el ámbito hotelero en su ciudad natal de Salta.

Si bien el hotel tiene definido su visión y valores, como así también su estructura y su cadena de mando, el problema surge a razón de que no cuenta con una herramienta de gestión que permita la recolección de información precisa para la toma de decisiones, generando así problemas a niveles gerenciales en cuanto a las medidas que hay que tomar, por otro lado el área contable no posee un software de gestión contable, generando así pérdida de información, demora en la elaboración de informes, estados contables, datos inciertos sobre cómo está gestionando la empresa en el mercado local, tampoco tiene diseñado estrategias de marketing digital lo que dificulta captar nuevos clientes, en el área comercial no cuenta con un plan estratégico de financiamiento dificultando así facilidades de pago para los clientes y tampoco

cuenta con convenios de tarjetas de créditos, lo que conlleva que el hotel no sea atractivo para los usuarios. De tal forma la implementación de la metodología del cuadro de mando integral basado en los cuatro perspectivas permitirá contar con información de calidad para poder tomar medidas de manera eficiente a la hora de la toma de decisión.

Como antecedente en el marco internacional se trabajó con el hotel Manta host ubicado en la ciudad de Manta, Ecuador. Este trabajo evalúa la posibilidad de implementar el cuadro de mando integral, esta herramienta permitiría formalizar y racionalizar el proceso de toma de decisiones, puesto que tiene la capacidad de traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. (Llor Zombrano y Solórzado, 2019).

En el ámbito nacional se cita un trabajo del mismo rubro, la empresa se encuentra comprendida dentro del sector hotelero de Córdoba, específicamente en la zona norte de la ciudad la cual posee un mercado sumamente competitivo, Neper Selec Hotel se encuentra en un proceso de formación y aprendizaje en el rubro hotelero, lo que genera una gran oportunidad y desafío para que se puedan abordar diferentes perspectivas desde la disciplina de administración de empresa. (Aloia, 2019).

Otro antecedente importante de destacar es el de Lozada Viajes, es una empresa Cordobesa, que actualmente cuenta con una red de franquicias a lo largo de Argentina, La misma se encuentra en un entorno repleto de completos cambios e incertidumbre, lo que obliga a las empresas a adaptar nuevas formas de trabajo e introducir mejoras en la gestión, de lo contrario, se ven destinadas a perder competitividad y hasta pueden llegar a desaparecer. Es por ello que se implementó el cuadro de mando integral como una herramienta para la ayuda de la toma de decisiones. (Monzón, 2019).

De los antecedentes ya mencionados, vemos como se relacionan entre sí en las distintas organizaciones tanto a nivel internacional como nacional, ya que, al vivir en un contexto de grandes cambios, las empresas buscando diseñar e implementar una herramienta acorde a su visión de lo que espera en un futuro, sin dejar a tras la misión.

Es por ello que con la aplicación del cuadro de mando integral permitirá al hotel Howard Johnson contar con información de calidad la cual facilitará los procesos de toma de decisión, por otro lado, también estará en condiciones de medir cada una de los objetivos propuestos a través de los indicadores en cada perspectiva.

Objetivos

Objetivo General

Implementar una metodología de gestión basada en un cuadro de mando integral a partir del año 2020, que tiene como finalidad facilitar el proceso de tomas de decisiones para el hotel Howard Johnson, ubicado en la localidad de Carlos paz.

Objetivos específicos

- Establecer un mapa estratégico el cual muestre las relaciones causa efecto y facilite el control de los objetivos estratégicos
- Proponer indicadores de gestión para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral la cual permita medir cuantitativamente los logros alcanzados.
- Generar un óptimo nivel de satisfacción mediante encuestas de servicio para captar clientes en el mercado local.
- Diseñar programas de acción para medir he incrementar la rentabilidad en el mercado local

Análisis de la situación

Descripción de la situación.

El Hotel Howard Johnson es una cadena hotelera internacional la cual cuenta con más de 70 años de experiencia en el rubro, la misma cuenta con un sistema de franquicias que abarca con 800 hoteles por todo el mundo, en cuanto al área internacional de la compañía supera ya un 30% de la totalidad de los hoteles en operación. (Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2011)

En 1997 abriría por primera vez sus puertas en Argentina, más precisamente en Buenos Aires, año en donde cambiaría para el rubro hotelero del país, siendo así una de las franquicias con mayor renombre en el ámbito internacional que posaría sus ojos en Argentina. Dos años después empezó su despliegue en otras provincias. Pablo Albamonte sostiene una frase muy particular, no abrimos hoteles en las localidades más habitadas, sino en todo el país hoy en día cuenta 40 hoteles ubicados en distintas provincias. (Gerencia de Edificios, 2008)

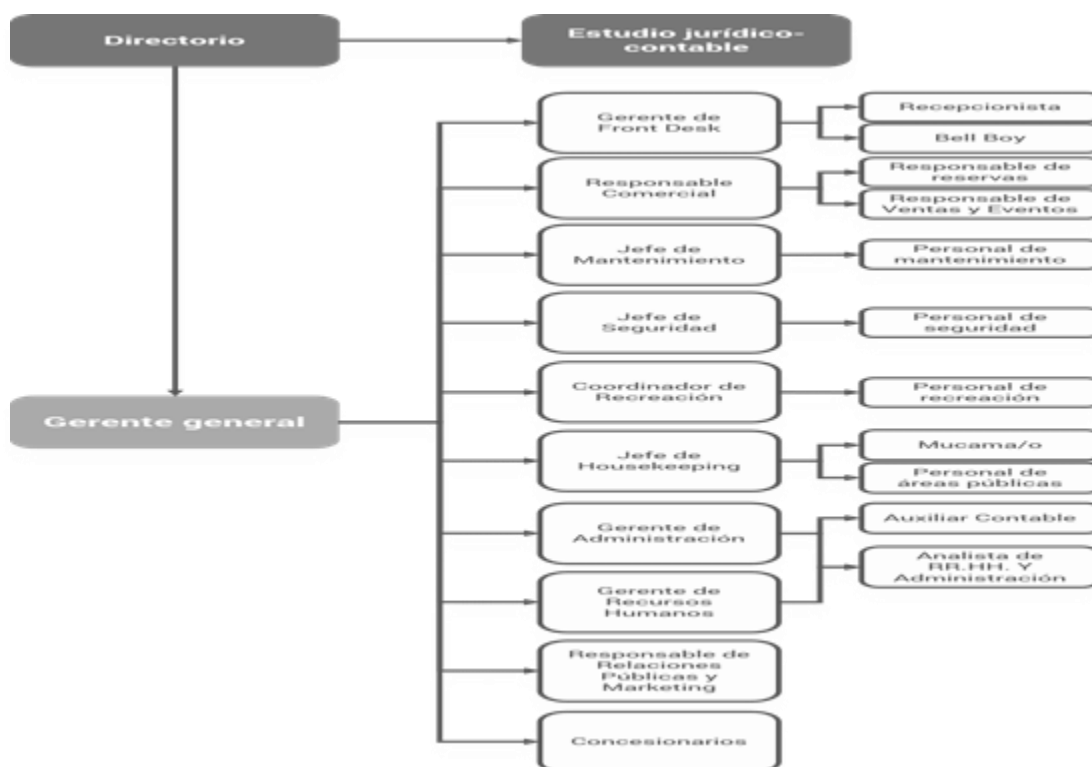
Para el año 2011 se inauguró por primera vez el hotel Howard Johnson en Villa Carlos Paz, el mismo tiene su imagen de pyme, el hotel cuenta con su gestión dirigida por Pablo Elliott junto a sus dos hijas Jessica y Barbara, todos oriundos de Salta, en donde cuenta con una amplia experiencia en el ámbito hotelero en su ciudad natal. La obra duro 3 años y conto con el aporte de inversionista que confiaron en el proyecto, logrando así un total de 127 habitaciones, un centro de convenciones y un restaurante fue lo suficiente para dar inicio así un hotel de primera línea con un amplio servicio para las empresa y familias que fuera a conocer en lujoso hotel.

Howard Johnson de Villa Carlos Paz cuenta con la modalidad de condo hotel, el cual permite que pequeños y grandes inversores sean dueño de su propio hotel, ya que, a través de diferentes inversiones, las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen. Esta modalidad implementada está siendo muy utilidad por diferentes cadenas de nombre internacional, dado que los inversionistas pueden alcanzar una rentabilidad mayor a la que obtendrían con una renta común, generando así una renta mayor a un 7%. Es decir que el hotel Howard Johnson cuenta con tantos dueños como como accionistas, pero la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios, en este caso la familia Elliott. (Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2011)

El hotel cuenta con 80 personas que trabajan de manera permanente, cuenta con un área de directorio que son los encargados de la toma de decisiones, a su también cuenta con un gerente general que es el encargo de que todo en la empresa marche de acuerdo a lo planificado y establecido. Esta bajo el mando de 10 departamento el cual cuenta con personal a cargo.

A continuación, se presenta el organigrama del hotel Howard Johnson

Figura 1 Organigrama funcional Hotel Howard Johnson



Fuente: Datos brindados por la empresa

Si bien las áreas en el organigrama están bien definidas, a pesar que es una empresa exitosa la misma no cuenta con una herramienta de control de gestión, esto nos genera la falta de información para la toma de decisión, se observa que el área de recursos humanos cuenta con capacitaciones gratuitas para los empleados, el problema surge que de la totalidad de los empleados no asisten a ellas, es por ello que se buscara aumentar el número de asistencias para dichas capacitaciones. Haciendo énfasis en los procesos internos podemos apreciar que el área de ventas tiene un gran problema con la captación de clientes del mercado interno, haciendo mucho foco en clientes potenciales, como, por ejemplo: clientes del ámbito extranjero, esto aumenta la rentabilidad de la empresa, pero deja de lado el mercado local, por ende, es una debilidad a tener en cuenta para el cuadro de mando integral. El área de contabilidad no cuenta con una aplicación de gestión, esto genera que todo sea guardado en planillas de Excel generando así un problema a la hora de requerir información precisa, como así también la falta de conocimiento por parte de los empleados en general a la hora de subir archivos a la nube, generando una pérdida de tiempo ya que al solicitar una información se debe buscar en planillas y/o documentos archivados, esto es una debilidad que presenta al no estar actualizados con las nuevas tecnologías, como así también la falta de gestión en aplicaciones que permita el registro

de entrada de reservas, pagos online. Lo que se propone hacer es la implementación de archivos digitales, que estén disponible para todas las áreas que lo requieran.

Análisis de contexto.

Para el análisis externo en el cual está inmerso el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz se utiliza la herramienta de PESTEL, el cual se analiza 5 factores los cuales influyen de manera positiva o negativa, es por ello que es importante identificar el entorno de aquellos elementos que nos generan un gran impacto para la organización.

Factores Políticos.

En cuanto a los factores políticos que se han tomado a medida de lo que va transitando el año, algunos de ellos fueron desfavorable como así también favorables para la organización en gestión. Por un lado, el presidente Pablo Albamonte en una entrevista con la revista *Edición Calificada*, remarco lo siguiente. esta pandemia es demasiado seria para dejarla en manos de los médicos. Hay que tener en cuenta que las cosas que se hicieron han generado daños irreparables para una buena porción de nuestro aparato productivo. Algunos no van a poder volver abrir las puertas y en otros casos los daños fueron muy fuertes también, por eso faltó un poco de sensibilidad sobre las decisiones que se toman, y por lo menos son cuestionables- (Edición Calificada, 2020).

Otras de las medidas que fue sancionada hace días fue el proyecto de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística, la cual sostiene la posibilidad de poder mantener a más de 650.000 mil empleados en las 50.000 mil empresas del rubro hotelero y gastronómico. La ley cuenta con secciones entre las que se menciona, otorgamiento del salario complementario para los trabajadores y la reducción de las contribuciones patronales del programa Asistencia y al trabajo y Producción, la misma se contempla hasta finde año, prorrogar por 180 días el vencimiento del pago del impuesto existente o a crearse que graven el patrimonio, los capitales, o las ganancias que operen hasta el 31 de diciembre 2020, establecer líneas crediticias estables por el Banco de Nación Argentina para el sector privado, cuya actividad principal está ligada al turismo. (Federacion Empresarial Hotelera Grastronomica de la Republica Argentina, 2020).

Factores Económicos.

Unas de las mayores problemáticas que afronta el país hoy en días son los índices inflacionarios, no es caso omiso, que para el rubro hotelero más allá de no poder generar ingresos por lo que está afrontando el país con la pandemia, la inflación no deja de crecer. Los datos obtenidos por el Observatorio Económico Hotelero reflejan claramente el cambio brutal que hubo en los últimos meses.

En mayo, el Índice de Precios al Consumidor registró una variación mensual de 1,5% según los datos revelados por el INDEC. Respecto de mayo del año pasado, la inflación a nivel nacional es de 43,4% anual. Por otra parte, la inflación núcleo, aquella que no tiene en cuenta lo que ocurre con los bienes y servicios estacionales y/o regulados, marcó una variación mensual de 1,6%. Los rubros que más subieron en mayo en términos interanuales son: Prendas de vestir y calzado (52,2%), Recreación y cultura (50,2%), alimentos y bebidas no alcohólicas (49,6%), Equipamiento y mantenimiento del hogar (49,4%), Salud (49,2%), Comunicación (46,3%) y Bebidas alcohólicas y tabaco (45,8%). Restaurants y Hoteles se encuentra dentro de los rubros que aumentaron sus precios por debajo del promedio general, con un 42,4% anual, junto a Educación (36,7%), Transporte (36,4%) y Vivienda, agua, electricidad y otros combustibles (18,7%). (Observatorio Economico Hotelero, 2020).

Por otro lado, datos obtenidos por el INDEC en el mes de junio, refleja la caída en el rubro hotelero marcado así un 62% con tendencia negativa en lo que va del año 2020. (INDEC, 2020) Esto refleja claramente la problemática que afrontan las organizaciones a nivel tanto internacional como nacional.

Factores Sociales.

En relación a la economía y la situación laboral en Argentina, Pedro Furtado, de la Organización Internacional del Trabajo, destacó que en el país la pobreza puede aumentar de un 35,6% al 42,3%, la indigencia subir del 7,7% a 10,8% y la desigualdad pasar de 23% a 32,5%. (Noticias ONU, 2020)

Argentina registró en las últimas 24 horas 315 muertos por coronavirus y pasó a ser el país con más fallecidos por millón de habitantes si se toma un promedio móvil de los últimos 7 días. El dato surge de las cifras brindadas por el sitio web especializado en estadística en tiempo real *Our World in date* y tomando en cuenta solamente naciones con más de un millón de habitantes. (Reyes, 2020)

Si bien dar una cifra cierta de la caída del turismo en Villa Carlos Paz es irrelevante, ya que el país transita una pandemia que ataca a todos los ámbitos, tanto cultural, social, económico y político, es ahí en donde las medidas para el sector hotelero son desfavorables puesto que una de las principales fuentes de ingreso para el hotel Howard Johnson es el turismo. En conclusión, al factor social se debe a la caída en el desempleo y la falta de turismo, consecuencia de la pandemia.

Factor Tecnológico.

En cuanto a los factores tecnológicos está tomando un rumbo importante para las cadenas hoteleras, ya que simplifica las tareas de recepción mediante app, como así también,

evitar el contacto en lugares de poco espacio como por ejemplo en los restaurantes que presenta los mismo, es por ello que se implementó imágenes QR para que los huéspedes puedan ver la carta del bar. Por otro lado, la página Tecno Hotel destaca. En la mayoría de casos, este proceso pasará a realizarse a través de aplicaciones móviles como es el caso de Barceló, otras cadenas hoteleras sin embargo están optando por la oferta de programas de fidelización, como *MeliáRewards* que, entre otras ventajas, permite realizar el *check in online*. *Bluebay* ha anunciado la instalación de kioscos de *autocheck in* en las recepciones. (Benalal, 2020).

Es de suma importancia la implementación de herramientas tecnológicas para el sector hotelero, ya que simplifica muchas tareas, como recepción, pagos online, reservas, entre otras. Es por ello que también se planteó como un problema para el hotel Howard Johnson la falta de conocimiento para archivar todos los documentos en una nube.

Factor ecológico.

El hotel Howard Johnson cuenta con una política hoteles más verdes, el cual es un programa que fue reconocido *Global Sustainable Tourism Council*, que lo conociera como uno de los programas más prestigioso del mundo. Por otro lado, también es pionero de otro programa de sustentabilidad que pone como practicas las siguientes.

Reutilizar sábanas y toallas en la habitación, para evitar su lavado diario y así consumir menos agua, detergentes y energía. Abrir las cortinas y ventanas cuando permanezca en su habitación, aprovechando la luz natural y el aire puro. Si el clima no es agradable, cierre la ventana y encienda su aire acondicionado, manteniendo la temperatura en 24 C. Solicitar en recepción información turística de la ciudad, de la oferta cultural y los atractivos naturales. (Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2011).

El turismo no es la única preocupación que azota a la ciudad de Carlos Paz, otro dato preocupante es la falta de agua en el lago San Roque. El periodista Ferreira (2020), sostiene que la falta de lluvias en esta región semiárida del país provoca graves épocas de sequía con consecuencias directas en la población de Punilla y de la ciudad capital provincial. El bajo nivel de caudal en los ríos afluentes al lago San Roque es causante de falta de provisión de agua en algunas de las localidades de su influencia. Mientras que el descenso en el nivel del embalse puede provocar cortes de servicio en Córdoba. Ya ha pasado y podría pasar nuevamente si la situación se complica más.

Factores Legales:

En cuanto a lo nacional los hoteles están reguladas por la Ley Nacional de Turismo (Ley 25.997) regula la estructura y la conformación del sector, la promoción turística, el incentivo y fomento turístico entre otros. (secretaria de turismo de la presidencia de la nacion,

2005). En el ámbito local los alojamientos de la provincia de Córdoba, están regulados mediante la Ley de Alojamiento Turístico de Córdoba (Ley 6.483). La reglamentación tiene por objetivo, establecer y regular la inscripción de los establecimientos hoteleros de la provincia, otorgar las categorías de acuerdo al cumplimiento de una serie de requisitos y condiciones, regular las tarifas del sector, entre otras. (Legislación Provincial, 1980)

Observando el contexto en el que se desenvuelve el hotel Howard Johnson, se procede al análisis en base a un diagnóstico que nos facilite la toma de decisión. Haciendo hincapié en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de ahí su acrónimo FODA.

Tabla 1 Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Interno	Cadena de renombre internacional. Diversidad de servicio. Ubicada en zona geográfica favorable Equipo de trabajo comprometido Capacitaciones constantes Buena infraestructura Amplio conocimiento del mercado	Falta de herramienta contable Falta de análisis de cliente Perdida de información Falta de marketing digital No tienen una política de descuento clara Falta de control interno a pedido de mercaderías Escasa formas de pago y convenio promocionales con tarjetas Falta de herramienta de control de gestión
	Oportunidades	Amenazas
Ambiente Externo	Pertenece a una de las cadenas más importante Presenta servicio bilingüe Reconocido mundialmente como el hotel más sustentable Ubicación estratégica Diversidad de clientes potenciales Amplio convenio con árticas reconocidos Tendencia de crecimiento de turismo corporativo Convenio con empresas de viajes	Inestabilidad económica que hace que el turismo busque otras alternativas Políticas económicas que desfavorece al sector hotelero Mercado dinámico y cambiante Competidores que fijan precios por debajo de lo establecido Competencias desleales

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis de perfil profesional

Dentro de la perspectiva financiera, el hotel Howard Johnson presenta una estructura financiera sólida, a corto plazo como a largo plazo. El 70% de las ventas que realiza son de contado efectivo y solo el 30% financiadas, las cuales el pago no supera los 30 días de plazo. Al contar con esta metodología de ventas, la cual tiene un alto porcentaje de operaciones de

contado, le permite a la empresa contar con una buena relación comercial con sus proveedores al no contar con endeudamientos.

A continuación, se presenta los indicadores contables para analizar las ratios de endeudamientos.

Tabla 2 Análisis de endeudamiento

INDICADOR	2019	2018	2017
Corto plazo Pasivo corriente*100/Pasivo total	0,7809	0,8004	0,7506
Largo plazo Pasivo no corriente*100/Pasivo total	0,0657	0,0210	0,0456
Relación acreedores/socios Pasivo/PN	1,1567	0,7366	1,2902

Fuente: Estados contables brindados por la empresa

En la tabla 2 podemos analizar que la empresa a corto plazo sostiene deudas que están vinculadas con la actividad principal de la misma, ya que decide financiarse con sus proveedores. Analizamos, con lo obtenido en el indicador acreedores/socios, que en 2017 cada \$1 aportado por los socios, se utilizó un \$1.29 de terceros, disminuyendo en 2018 y aumentando nuevamente en 2019.

Tabla 3 Análisis de solvencia económica

INDICADOR	2019	2018	2017
Liquidez corriente Activo corriente*100/ Pasivo total	1,55	1,68	1,15

Fuente: Estados Contables brindados por la empresa.

En la tabla 3 se observa que en el año 2019 por cada \$1 adeudado en el corto plazo, se cuenta con \$1,55 para frente a las obligaciones. Observamos, también en el año 2018 sufrió una disminución con respecto al 2017 el cual era 1,68. Por lo que se concluye que las deudas generadas a corto plazo, correspondientes a la actividad ordinaria de la empresa, se podrán cancelar sin ningún problema

Tabla 4 Análisis de rentabilidad

INDICADOR	2019	2018	2017
Margen de ventas	0,1513	0,1857	0,2767
Rentabilidad del activo (ROA)	0,1810	0,3222	0,3486
Rentabilidad del PN (ROE)	0,1493	0,3076	0,4173

Fuente: Estados Contables brindados por la empresa

Se observa que las rentabilidades de la empresa vienen disminuyendo, en donde se aprecia que la rentabilidad del PN indica ganancias durante los tres periodos, pero dejando caídas del 20%. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los años 2019 y 2017 se concluye que el margen de venta disminuye más de un 12% de las ventas, cuando se debería esperar aumentos, por lo que esto demuestra la necesidad de seguir creciendo. Para ello se puso como propuesta:

- Aumentar las ventas en un 25% para el año 2021.

Dentro de la perspectiva clientes, la empresa cuenta con un alto reconocimiento en el mercado por renombre a nivel internacional, sin embargo, cuenta con una herramienta que permita medir la satisfacción del cliente, por lo que presenta una baja participación de clientes en el mercado local, Por lo que se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

- Lograr que el 70% de los clientes esten conformes con el servicio a partir del ejercicio económico 2021.
- Aumentar la cantidad de clientes en el mercado local en un 25% a partir del primer semestre 2021.

Para los procesos internos, como se menciona anteriormente el hotel cuenta con inconvenientes a la hora de captar clientes en el mercado local, por ende eso se ve reflejado en la disminución en la venta, lo cual para esta perspectiva se propone la implementación de aumentar en un 20% la estandarización de los procesos internos, lo cual permitira unificar los procedimientos de la organización, por otro lado contar con una herramienta la cual permita medir la satisfacción de los clientes nos permitira tener una visión general del cliente, pudiendo así aspirar a aumentar la rentabilidad de la empresa, sumando así la implementación de campañas publicitarias para captar un 20% más de clientes para el 2021.

La perspectiva aprendizaje y conocimiento el hotel no presenta una estructura estable en cuanto a resultado a largo plazo, por ende, analizando las tres tareas fundamentales que presenta esta perspectiva vemos que hay una falta de satisfacción por parte de los empleados y esto tal vez se deba a la monotonía del puesto de trabajo.

Marco Teórico

Kaplan y Norton (2016), sostienen que el cuadro de mando integral es una herramienta de control de gestión aceptada y usada por diversas empresas alrededor del mundo ya que proporciona a los directivos de las organizaciones la información precisa para facilitar el proceso de toma de decisión.

Por otro lado, el autor Baraybar (2011), define al cuadro de mando integral como una metodología o una técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles relacionados entre sí, facilitando el comportamiento de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estrictamente alineados, de una forma más sintética podemos definirlo como la dirección estratégica focalizada en la creación de valores.

Fernandez Hatre (2016), define al cuadro de mando integral como una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y al desarrollo de la organización. Además, señala que el cuadro de mando integral no es nada nuevo, simplemente marca el camino organizado para llevar a cabo lo que ya sabemos que tenemos que hacer. Para el círculo empresarial se considera a la misma como una herramienta de gestión de máxima actualidad, ya que tiene su compatibilidad con cualquier otra herramienta o paradigma que se haya implementado anteriormente.

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Estas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, las más suaves y las subjetivas, estas contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecuencia de una estrategia integrada. (Kaplan y Norton, 2016).

La perspectiva financiera toma el valor más importante para resumir las consecuencias económicas, esta indica si la estrategia de una empresa, la puesta en práctica y la ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos de esta perspectiva están estrechamente relacionados con la rentabilidad, como así también con el rápido crecimiento de las ventas o la generación de *cash Flow*. (Kaplan y Norton, 2016).

En la perspectiva cliente del cuadro de mando integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y la medición de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. En esta perspectiva se acostumbra incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implementada. (Kaplan y Norton, 2016).

En la perspectiva de procesos internos está relacionado con la cadena de valor, por lo que el cuadro de mando integral recomienda definir los procesos internos, identificando las necesidades de clientes presentes y futuro, generando así nuevas soluciones a esas necesidades.

La novedad del enfoque del CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva de los procesos internos, generando así poner en énfasis objetivos a largo plazo. (Kaplan y Norton, 2016).

La perspectiva Formación y Crecimiento evalúa la capacidad, aprendizaje y crecimiento de una organización. Es primordial nutrir al personal con conocimientos y capacidades como pieza fundamental dentro de la organización para alcanzar los objetivos de las tres perspectivas antes mencionadas. (Kaplan y Norton, 2016).

Siguiendo con el lineamiento de las perspectivas, los autores, Sanchez Vazquez, Velez Eolarza, Araujo Pinzon (2015), expresa que cada perspectiva es indispensable para visualizar la empresa como un todo, es por ello que los indicadores se relacionan entre si mediante un sistema de vínculos o asociaciones causa-efecto, de esta forma es como se conectan los objetivos y nace el mapa estratégico. Por otro lado, Kaplan y Norton (2016), define que los mapas estratégicos son fundamentales para la realización del cuadro de mando integral, ya que permite describir la estrategia en base a una estructura lógica, lo cual permite proporcionar las bases necesarias para diseñar un modelo de gestión.

Una adecuada implementación del cuadro de mando integral tiene varias ventajas sobre los tradicionales informes financieros, los autores Quesada, Rodrigues y Guzman (2015), sostienen que algunas de estas ventajas influyen una mayor flexibilidad, la inclusión de más información no financiera, la capacidad de comunicación de los principales factores que impulsan el desempeño, y la innovación y el aprendizaje organizacional. Además, el enfoque reconoce los efectos del sistema de medición de la organización en el comportamiento de la dirección y de los empleados. Así, el método fuerza a la organización a reconocer explícitamente las actividades que contribuyen al éxito y a desarrollar adecuadas medidas del desempeño.

En lo que concierne al sector hotelero, los autores Denton y White (2010) concluyeron que el cuadro de mando integral, permitió mejorar la gestión de la corporación e incrementar los ingresos y la rentabilidad, anticipando tendencias negativas y proporcionando una visión de conjunto para todos los hoteles de la cadena. A su vez, Rodriguez y Francisco (2010) han constatado que el cuadro de mando integral permitió generar una mayor solidez en toda la actividad hotelera, centrándose en una gestión preocupada con la calidad del servicio y con los recursos humanos.

A pesar de las amplias ventajas que nos ofrece el cuadro de mando integral como una herramienta de control, es de importancia mencionar que los problemas que surgen para las distintas empresas que implementan esta herramienta, es la de implementar la metodología de

gestión, principalmente surge como primera dificultad la puesta en práctica de las estrategias y las deficiencias que se presentan a la hora de comunicar la misma a todos los distintos niveles organizacionales. (Martines Pedrós, Milla Gutierrez , 2012)

Los autores de reconocidas editoriales definen al cuadro de mando integral como una herramienta de gestión para encaminar a la empresa a los objetivos planteados, analizando de forma más profunda esta herramienta, genera diversas ventajas para la misma, es por ello que es utilizada por distintas empresas, por otro lado, los inconvenientes con los que se encontraron fueron a la hora de implementar la metodología de gestión. Si bien se especifica la importancia de la estrategia, es fundamental que la misma sea conocida y comunicada a todos los integrantes de la organización, para que estos se sientan participes del proceso de cambio y responsables de los logros obtenidos. Otra crítica que podemos destacar, es que la metodología se basa pura y exclusivamente en los cuatro perspectivas, financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento, dejando de lado el análisis al entorno político, económico y legal, como así tampoco se toma en cuenta el entorno en donde está inmersa la organización, el crecimiento del mismo, los distintos grupos estratégicos y las actuaciones de sus integrantes, ya que las políticas, medidas y acciones que éstos desarrollan tienen consecuencias directas en los resultados obtenidos tanto a corto como a largo plazo.

Diagnóstico y discusión

Descripción del problema.

El hotel Howard Johnson es una empresa hotelera, una de las cadenas de renombre internacional con más trayectoria en el país, la cual, presenta un buen posicionamiento en el mercado internacional, es reconocida por su solidez y trayectoria de tal manera han sabido aprovechar de forma exitosa las oportunidades presentadas. A pesar de ser una empresa que a lo largo del tiempo se ha reinventado en contexto de cambios constantes, sigue sin contar con una herramienta de gestión que le permita constar con información de calidad para la toma de decisiones, por otro lado, el área contable no cuenta con un software de gestión, lo cual dificulta la presentación de informes financieros. A la hora de atraer nuevos clientes, no cuenta con una estrategia de captación de clientes en el mercado local, ya que a lo largo del tiempo se hizo énfasis en el mercado internacional, además la empresa no realiza estrategias publicitarias, lo que dificulta el crecimiento dentro del mercado ya mencionado, tampoco cuenta facilidades de pago y convenios con tarjetas de créditos, lo que lleva a que la empresa no sea atractiva para

los usuarios. Con respecto al personal interno, se registró un elevado nivel de malestar y descontento a falta de una implementación de un plan de desarrollo profesional.

Justificación del problema.

Los cambios constantes que atraviesa la Argentina en el ámbito financiero y político, generan un malestar para la estabilidad de la empresa, es cierto que el hotel Howard Johnson a lo largo de este tiempo hizo mucho énfasis en el mercado internacional, lo cual se ve beneficiado a causa de la depreciación de la moneda nacional. Es por eso que debe existir una compensación en cuanto a la baja del consumo local, comparando contra el mercado internacional, ya que no presenta con estrategias de captación para poder generar un consumo dentro del mercado en cuestión. Para poder lograr un crecimiento sostenido a corto y largo plazo, mantense líder en el mercado internacional y crecer en el mercado local, es necesario dejar atrás antiguos modelos y dar paso a nuevas herramientas de gestión que permitan agregar valor a la empresa, poder contar con información de calidad y facilitar la toma de decisión por parte de los administradores. Es por esta razón que es fundamental implementar una herramienta de control de gestión basada en el cuadro de mando integral para el hotel Howard Johnson, para poder atacar posibles desviaciones y vincular objetivos e indicadores estratégicos a largo plazo, involucrando en este proceso a todos los miembros de la organización para que se sientan parte de los resultados a alcanzar.

Conclusión diagnóstica.

El hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, cuenta con un excelente nivel de servicio, tanto a nivel recursos humanos como así también a instalaciones que dan prestigio a esta cadena hotelera, por lo que, sin duda sus fortalezas le dan ciertas cualidades para lograr con los objetivos planteados, por otro lado, presenta cierta dificultad para alinear la estrategia con la misión. Con la implementación de una herramienta de control de gestión la cual está basada en el cuadro de mando integral, el hotel estará en condiciones de incrementar no solo los valores financieros planteados, sino que aumentará el valor de los activos intangibles como clientes, logrando así aumentar el capital humano que tiene la empresa, por otro lado facilitara los procesos internos ya que contará con información de calidad para la toma de decisión, como así también aumentar la formación y crecimiento para la organización. Además, al contar con esta herramienta le permitirá a la empresa alinear la estrategia con la misión, ya que al contar con información de calidad puede tomar decisiones de manera eficiente a tiempo en caso de que haya desviaciones hacia los objetivos planteados tanto como en el corto y a largo plazo, al mismo tiempo se podrá controlar su efectividad ya que tendrá indicadores que permitan medir

dichos resultados. De esta manera, logrará involucrar a todas las áreas de la organización para que haya un trabajo en conjunto de tal forma pueda alzar las metas propuestas, haciéndolos partícipes de todos los resultados obtenidos.

Plan de Implementación

Alcances y limitaciones.

El presente trabajo final de grado se realiza en la empresa hotelera Howard Johnson, en la ciudad de Villa Carlos Paz. El proyecto comprende el periodo que abarca desde el mes de marzo 2021 al mes de agosto del año 2021. Este trabajo comprende a todo el personal y áreas del hotel Howard Johnson, el cual tiene como actividad principal brinda servicio turístico, ofreciendo a los huéspedes un lugar agradable donde puedan pasar su estadía, como así también brindando paquetes turísticos y similares.

El presente proyecto puede desarrollarse de manera exitosa, ya que se contó con todos los recursos necesarios para su puesta en marcha. Las limitaciones que se presentaron fue la falta de capacitación al personal de la empresa sobre la implementación del cuadro de mando integral, la falta de un plan de desarrollo profesional y la ausencia de factores tecnológicos.

Recursos Involucrados.

Los recursos necesarios para llevar a cabo el presente trabajo se dividen en dos grupos por un lado los tangibles y los intangibles.

Dentro de los recursos tangibles se mencionan los siguientes:

- Computadoras, proyectores, impresoras
- Recursos de librería
- Modelos contables 2019-2020
- Sala de reuniones para brindar capacitaciones a los empleados.
- Informe del personal de cada área
- Mobiliario (mesa, silla, escritorios)

Dentro de los recursos intangibles se mencionan los siguientes:

- Participación en ferias turísticas donde se puede captar y conocer que es lo que los clientes esperan de nosotros.

A continuación, se presentará el costo monetario necesario para llevar a cabo el diseño y su implementación del cuadro de mando integral, tomando como guía de honorarios lo publicado por el consejo profesional de ciencias económicas de la provincia de Córdoba, según su resolución 71/08, a partir del 21 de agosto del 2020, donde especifica el valor del módulo

es de peso un mil ochocientos sesenta (\$1.860). El responsable de llevar a cabo el diseño y su respectiva implementación del cuadro de mando integral es el estudio contable y su equipo de colaboradores que asesoran al hotel Howard Johnson.

Tabla 5 Presupuestación de los recursos.

Recursos Tangibles	Precio	Aclaración	Observaciones
Computadoras	\$1.000 Por computadora	Disponibles en empresa 10 unidades	Precisan actualización de software
Impresoras		Disponibles en empresa	
Proyectores		Disponibles en empresa	
Mobiliario (mesa, silla, escritorio)		Disponible en empresa	
Total, de gasto en recursos tangibles	\$1.000 x 10 unidades		\$10.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Honorarios Profesionales

Actividades a realizar	Módulos	Total, presupuesto según módulos estimados valor modulo \$1.860
Diagnostico organizacional	10	\$18.600
Diseño de herramienta de control de gestión basada en cuadro de mando integral	30	\$55.800
Capacitación a distintos mandos de la organización.	15	\$29.700
Implementación, control y seguimientos. Aplicación de medidas correctivas	40	\$74.400
Total, presupuesto		\$178.500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Presupuesto de mantenimiento

Actividades a realiza	Módulos	Total, Presupuesto módulos estimados valor
		\$2.232
Mantenimiento de Cuadro de mando integral	5	\$44.640
Total, Presupuesto		\$44.640

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presupuestó el mantenimiento luego de transcurrido los seis meses de la implementación del cuadro de mando integral, en donde se hará una mantención de cinco horas diarias una vez a la semana, el valor estimado del módulo es de \$2.232 el cual tiene un aumento aproximado de un 20% que establece el consejo profesional de ciencias económicas de Córdoba, según resolución 71/08.

Acciones específicas a desarrollar y tiempo para su implementación.

Para el diseño e implementación de la herramienta de control basada en el cuadro de mando integral, los cuales serán plasmados en un diagrama de Gantt, detallando en el periodo de tiempo en el que se realizaras las actividades a mencionar.

Tabla 8 Diagrama de Gantt

Actividades a Desarrollar	Tiempo de duración																												
	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto								
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Diagnóstico de la empresa																													
Exposición de la herramienta de control a los directivos																													
Establecer objetivos para cada uno de las perspectivas																													
Elaboración de mapa estratégico																													
Selección de indicadores de gestión para la medición de objetivos																													
Exposición de CMI y capacitación a todas las áreas																													
Implementación del CMI																													
Evaluación de desempeño y corrección de medidas en caso de desviaciones																													

Fuente: Elaboración Propia

Acciones a desarrollar

Para poner en marcha la propuesta de implementación de una herramienta de gestión, se propone un plan de actividades a desarrollar las cuales se concretarán con los directivos y empleados de la empresa, es por ello que se planteó como actividad inicial la del diagnóstico de la empresa, luego se expone la herramienta de gestión a los directivos, una vez finalizada, se establecerán los objetivos para cada una de las perspectivas, se realizara un mapa estratégico para ofrecer una visión de los objetivos y acciones a desarrollar, se seleccionara indicadores de gestión para medir los objetivos, se expondrá el cuadro de mando integral a los directivos para su aprobación, luego de su posterior aprobación, se implementara el cuadro de mando integral en el hotel Howard Johnson, lo cual dará como finalizada su evaluación de desempeño, de ser necesario se hará posible correcciones en el caso que se detecten desviaciones.

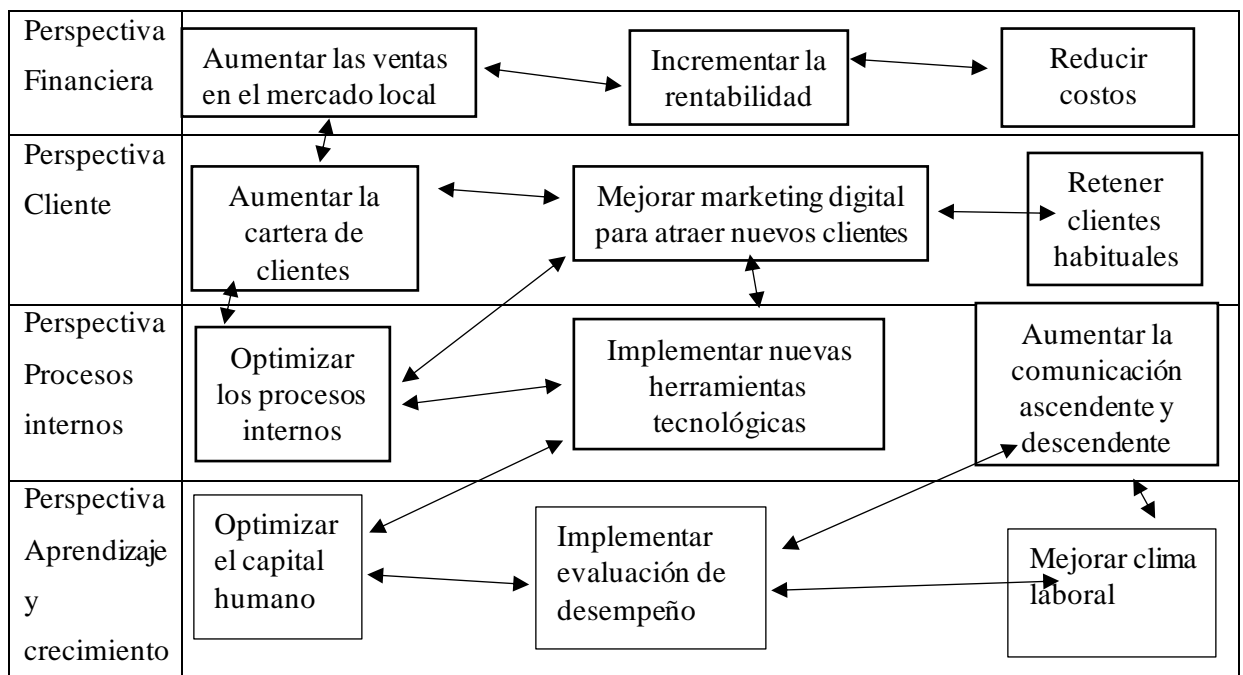
Propuesta de Diseño e Implementación

Para el siguiente caso se propone diseñar e implementar una herramienta de control de calidad, basada en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, esta herramienta le

permitirá a la empresa, contar con información de calidad para la toma de decisiones, por otro lado, una de las primeras medidas a tomar es la de establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva, de tal forma dará lugar a la implementación de un mapa estratégico, en donde se recomienda aplicarlo desde la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, pasando por la perspectiva de procesos internos, luego clientes y finalizando en la perspectiva financiera, esto se debe a que existe una relación causa-efecto, lo cual permitirá así la integración de la estrategia organizacional con los objetivos propuesto.

A continuación, se presenta el mapa estratégico para el hotel Howard Johnson.

Tabla 9 Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Luego establecer el mapa estratégico para la empresa en cuestión, se procede a establecer los indicadores de gestión para cuantificar los logros propuesto con anterioridad.

Cuadro de Mando Integral

Tabla 10 Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Formula	Periodo	Valores deseados	Semáforo			Responsable
						Optimo	Tolerable	Deficiente	
Financiera	Aumentar las ventas en el mercado local	Índice de ventas	$1 - (\text{Facturación del año } n-1 / \text{facturación del año } n) * 100$	Semestral	30%	$\geq 30\%$	$\geq 15\% < 30\%$	$< 15\%$	Gte general y Responsable Comercial
	Incrementar la rentabilidad	Índice de rentabilidad	$(\text{utilidad neta}) / \text{patrimonio neto}$	Semestral	30%	$\geq 30\%$	$\geq 15\% < 30\%$	$< 15\%$	Gte general y Gte Admón.
	Reducir costos	Índice costos	$((\text{Costo}(n) - \text{Costo}(n-1)) / \text{Costo}(n-1)) * 100$	Anual	25%	$\geq 25\%$	$\geq 10\% < 25\%$	$< 10\%$	Gte general y Gte Admón.
Clientes	Aumentar la cartera de clientes	Índice de incremento de nuevos clientes	$((\text{N}^\circ \text{ de Cliente } (n) - \text{N}^\circ \text{ de Cliente } (n-1)) / \text{N}^\circ \text{ de Cliente } (n-1))$	Anual	30%	$\geq 30\%$	$\geq 20\% < 10\%$	$< 10\%$	Gte General y Responsable Comercial
	Incrementar en un 20% el marketing digital	Índice de incremento de marketing digital	Valores anteriores / valores actuales	Semestral	20%	$\geq 20\%$	$\geq 10\% < 8\%$	$< 8\%$	Gte General y Responsable de Relaciones publicas
	Retener clientes habituales	Mantenimiento de cliente actuales	Clientes que vuelven a hospedarse / Clientes periodo anterior	Anual	25%	$\geq 25\%$	$\geq 15\% < 10\%$	$< 10\%$	Gte General y responsable comercial
Procesos internos	Estandarización un 20% los procesos internos	Tasa de estandarización de procesos internos	$(\text{Nivel de estandarización actual} / \text{nivel total de estandarización}) * 100$	Semestral	20%	$\geq 20\%$	$\geq 15\% < 10\%$	$< 10\%$	Directorio y Gte General
	Lograr invertir un 25% en herramientas tecnológicas	Inversiones tecnológicas	$(\$ \text{ invertidos en tecnología} / \$ \text{ invertidos en tecnología } (n-1)) * 100$	Trimestral	25%	$\geq 25\%$	$\geq 20\% < 15\%$	$< 15\%$	Gte General y Gte admón.
	Aumentar la rentabilidad de inversores	Optimización de inversiones	$(\$ \text{ invertido } (n) / \$ \text{ invertido } (n-1)) * 100$	Semestral	30%	$\geq 30\%$	$\geq 25\% < 15\%$	$< 15\%$	Directorio y Gte General
Aprendizaje y crecimiento	Lograr un 80% de satisfacción en los empleados	Índice de satisfacción de empleados	$(\text{personal satisfecho } (n) / \text{Personal satisfecho } (n-1)) * 100$	Trimestral	80%	$\geq 80\%$	$\geq 60\% < 50\%$	$< 50\%$	Gte general y gerente de recursos humano

Implementar evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño	Implementar evaluación de desempeño mediante kaoh	Cuatrimestral	25%	$\geq 25\%$	$\geq 20\% < 10\%$	$< 10\%$	Gte general y gerente de recursos humano
Excelente clima laboral con motivación en los empleados	Fortalecer clima laboral	Implementación de encuestas laborales mediante formularios Google	Trimestral	50%	$\geq 50\%$	$\geq 40\% < 35\%$	$< 35\%$	Gte general y gerente de recursos humano

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación y control

Tabla 11 Evaluación y control

Acciones a controlar	Parámetros de Medición	Medida de corrección	Responsable del área	Calculo	Valore actual	Valor logrado
Incrementar el ingreso de ventas en el mercado local	Mayores al 30%	Continuar con el plan propuesto	Gerente general y responsable comercial	1 –(Facturación del año n-1/ facturación del año n) *10	\$155.567 Año 2019 \$117.678 Año 2020	Sin datos
	Menos al 30%	Incrementar acciones comerciales para atraer clientes en el mercado local.				
Incrementar la rentabilidad	Mayor al 25%	Continuar con el plan comercial y estrategia propuestas	Gerente general y gerente administrativo	(utilidad neta)/ patrimonio neto	\$102.456 año 2019 \$110.600 2020	Sin datos
	Menor al 25%	Revisar el plan de ventas y plan de reducción de costos.				
Aumentar la cartera de clientes	Mayor al 30%	Continuar con la estrategia optada	Gerente general y responsable comercial	$((N^{\circ} \text{ de Cte. (n)} - N^{\circ} \text{ de Cte. (n-1)}) / N^{\circ} \text{ de Cte. (n-1)})$	Sin datos	Sin datos
	Menor al 30%	Revisar plan de estrategia para la captación de clientes				
Incrementar marketing digital	Mayor al 20%	Continuar con el plan de implementación de marketing digital	Gerente general y responsable de	Para el cálculo de este plan se implementó una herramienta	Sin datos	Sin datos

	Menor al 20%	Revisar el plan y tomar medidas de corrección, acorde a lo presupuestado	relaciones publicas	de permite medir el alcance obtenido en redes sociales.		
Logra aumentar la satisfacción de los empleados	Mayor al 80%	Continuar con el plan de incentivo adoptado	Gerente general y gerente de recursos humanos	((personal satisfecho (n) / Personal satisfecho (n-1)) *100	Sin datos	Sin datos
	Menor al 80%	Revisar reportes de reclamos, incentivos y capacitaciones				

Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo de los indicadores financieros se toma como base el valor de los balances obtenidos del periodo 2019 del hotel Howard Johnson, en base a los datos obtenidos se toma como punto de partida para poder calcular los valores que se desean obtener como meta, para ello es de vital importancia la comparación versus años anteriores para poder establecer valores racionales que se buscan obtener. Una vez realizada la comparación entre los valores base y meta, se obtiene el resultado, el cual si es el desea se continua con las actividades propuestas, de tal forma si hay desviaciones se ponen en prácticas las medidas de corrección propuestas. Por otro lado, es fundamental insistir con el control a tiempo especificado para cada una de los responsables asignados a tal fin.

Para el cálculo de los indicadores de la perspectiva clientes, se parte de la comparación de los valores obtenidos en los balances, de los cuales surgen la comparación con los valores que deseamos obtener, por otro lado, se planea incrementar el marketing digital para captar a todo tipo de clientes mediante encuestas de servicio, donde se busca retener clientes habituales. Al momento de realizar la comparación en las distintas tareas se procederá a aplicar medidas de corrección en el caso de ser necesario.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se procede a realizar una encuesta a los empleados del hotel, para plantear los valores que se desean obtener, en base a eso podemos realizar la comparación entre los valores base y el valor propuesto como meta, en el caso de que se detecten desviaciones, el responsable de esa área deberá tomar las medidas necesarias.

Conclusiones y Recomendaciones

Con el presente reporte de caso se concluye que luego de un análisis exhaustivo y minucioso es de carácter imprescindible para el hotel Howard Johnson diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que le permita contar con información precisa en el momento oportuno para facilitar el proceso de toma de decisiones, el cual es realizado en condiciones de total incertidumbre por la falta de información coherente a la hora de hacer frente a los cambios constantes y condiciones del mercado en el que está sumergido el hotel.

A través de la implementación de esta herramienta de control de gestión, la empresa bajo análisis logró traducir la estrategia corporativa en objetivos estratégicos medibles, agregando indicadores para cada una de las perspectivas, lo cual es fundamental a la hora de realizar un control y evaluación permanente a los fines de medir cuantitativamente el crecimiento sostenido en el tiempo involucrando no sólo el corto plazo sino también a largo plazo. Por otro lado, permitirá implementar acciones correctivas cuando los resultados no son acordes a los objetivos establecidos, logrando así encaminar los mismos hacia las metas propuestas.

Para un correcto funcionamiento es fundamental un cambio cultural entre todos los miembros de la organización, para lo cual se solicitará el compromiso de todos, tanto directivos y los mandos medios, comunicando de manera correcta la estrategia y el resto de los miembros siendo partícipes de cada uno de los logros realizados, lo cual aumenta el sentido de pertenencia hacia la organización fortaleciendo así la comunicación y la motivación entre los miembros.

Lo innovador de este método de gestión consiste en la integración de los factores tangibles con los intangibles, por lo que viene a reposicionar la importancia de los clientes, los empleados y la cadena de valor en el crecimiento sostenido en el tiempo, por lo que si los empleados están motivados y capacitados trabajan en un buen clima laboral, desempeñan sus labores de manera acorde, permitiendo así una correcta atención al cliente, lo cual permite alcanzar los resultados propuestos y lograr el éxito empresarial.

De esta forma queda demostrado que la implementación de un cuadro de mando integral puede dar resultado satisfactorio tanto en el corto como a largo plazo, es por ello que, a modo de recomendación, se propone lo siguiente:

- La confección y aplicación de un manual de procedimientos el cual contribuya a mejorar la calidad de servicio y de esa manera poder satisfacer los clientes.
- Incluir en el área de administración, personal profesional para el desarrollo del CMI asegurando de manera exitosa los resultados.
- Generar propuestas modernas y atractivas, mediante la implementación de una app para elevar el nivel de servicio.
- Realizar procesos de inducción acorde a la cultura del hotel.
- Medir el desempeño de los empleados periódicamente.
- Ampliar campañas publicitarias, otorgando facilidades de pago, la cual permita ser elegida como primera opción.

Referencias

- Aloia, O. D. (2019). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral en beneficio de una gestión estratégica*. cordoba: universidad siglo 21.
- Baraybar. (2011). *El cuadro de mando integral*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Benalal, M. F. (4 de junio de 2020). *TecnoHotel*. Obtenido de <https://tecnohotelnews.com/2020/06/04/tecnologia-oportunidad-sector-hotelero/>
- Canvas . (2020).
- Denton, White. (2010). *Implementing a balanced scorecard approach to managing hotel operations*. Nueva York : Cornell university.
- Edicion Calificada. (20 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.edicioncalificada.com.ar/27/07/2020/esta-pandemia-es-demasiada-seria-para-dejarla-en-manos-de-los-medicos/>
- Federacion Empresarial Hotelera Gastronomica de la Republica Argentina. (2 de Septiembre de 2020). *Fehgra*. Obtenido de <http://www.fehgra.org.ar/archivos/9383>
- Fernandez Hatre. (2016). *Indicadores de Gestion y cuadro de mando integral*. Instituto de desarrollo economico del principio de asturias.
- Ferreira, A. (2020). *La sequia provoca un decenso preocupante en el lago san roque* . Carlos Paz.
- Gerencia de Edificios. (22 de abril de 2008). *Gerencia de Edificios*. Obtenido de <https://www.gerenciadeedificios.com/20080422979/articulos/inversion-y-desarrollo/howard-johnson-argentina-la-conexion-local.html>
- Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz. (16 de diciembre de 2011). *hvjillacarospaz*. Obtenido de <https://hvjillacarospaz.com.ar/index.html>
- INDEC. (2020). *Estimador Mensual de Actividad Economica*.
- Kaplan y Norton. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Gestion.
- kaplan y Norton. (2016). *Cuado de mando integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Legislacion Provincial. (1980). *Ley N° 6483*. Cordoba .

- Loor Zombrano y Solórzado. (2019). *Cuadro de mando integral para el control de gestión en el hotel Mantahost de la ciudad de Manta*. Manta: Calceta: ESPAM MFL.
- Martines Pedrós, Milla Gutierrez . (2012). *Introduccion al plan Estrategico*. Madrid: Diaz de santos.
- Monzón. (2019). *Elaboración de un Cuadro de Mando Integral para aplicar en el año 2019 como*. cordoba: universidad siglo 21 .
- Noticias ONU. (25 de junio de 2020). *Noticia ONU*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542#:~:text=En%20relaci%C3%B3n%20con%20la%20econom%C3%ADa,%25%20al%2032%2C5%25>.
- Observatorio Economico Hotelero. (2020). *Principales Indicadores Economicos del Impacto Hotelero*. Argentina: IERAL de la fundacion mediterraneo.
- Porter. (2009). *analisis foda y analisis porter*. Obtenido de <http://foda-porter.blogspot.com/2015/11/analisis-foda-y-analisis-porter.html#:~:text=An%C3%A1lisis%20FODA%20y%20An%C3%A1lisis%20PORTER,-FODA&text=Este%20an%C3%A1lisis%20es%20una%20herramienta,de%20ah%C3%AD%20su%20acr%C3%B3nimo%20FODA>.
- Porter. (2009). *analisis foda y analisis porter* . <http://foda-porter.blogspot.com/2015/11/analisis-foda-y-analisis-porter.html#:~:text=An%C3%A1lisis%20FODA%20y%20An%C3%A1lisis%20PORTER,-FODA&text=Este%20an%C3%A1lisis%20es%20una%20herramienta,de%20ah%C3%AD%20su%20acr%C3%B3nimo%20FODA>.
- Reyes, F. (15 de septiembre de 2020). *infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/salud/2020/09/15/argentina-fue-ayer-el-pais-con-el-mayor-numero-de-muertes-por-covid-19-por-millon-de-habitantes/>
- Rodriguez Quesada, Lima Rodrigues, Aibar Guzman. (2015). *Ventajas y Aportaciones del Cuadro de Mando Integral*. lisboa.
- Rodriguez, Francisco. (2010). *importancia de las medidas desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento en hoteles 4 y 5 estrellas*. lisboa: Instituto politecnico.

Sanchez Vazquez, Velez Eolarza, Araujo Pinzon. (2015). *Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*. españa: universidad de cadiz.

secretaria de turismo de la presidencia de la nacion. (7 de enero de 2005). *Derecho uba*.
Obtenido de <http://www.derecho.uba.ar/institucional/ley-nacional-de-turismo-25997.pdf>

Solórzado, L. Z. (2019).