

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz

**Diseño y aplicación de Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard
Johnson Villa Carlos Paz**

Autor: Veronica Leticia Ataide

DNI: 32054095

Legajo: VCPB26624

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Ciudad de Sumampa, Provincia de Santiago del Estero

Argentina, Noviembre del 2020.

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	6
<i>Análisis del Contexto</i>	10
<i>Análisis del Micro Entorno</i>	13
<i>Diagnóstico organizacional</i>	14
<i>Análisis específico</i>	15
Marco Teórico	16
<i>Gestión y Control de Gestion. Concepto e Importancia.</i>	16
<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	17
Diagnóstico y Discusión	18
<i>Declaración del problema</i>	18
<i>Justificación</i>	19
<i>Conclusión diagnóstica</i>	19
Plan de Implementación	20
<i>Alcances</i>	21
<i>Limitaciones de la Investigación</i>	21
<i>Recursos</i>	21
<i>Acciones a Implementar</i>	22
<i>Desarrollo de la propuesta</i>	24
<i>Evaluación del impacto del plan de implementación</i>	27
Conclusión y Recomendaciones	29
<i>Conclusión</i>	29
<i>Recomendaciones</i>	29
Bibliografía	30
Anexo	34

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo el diseño y aplicación de una herramienta de control de gestión en el Hotel Howard Johnson ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz. Luego de efectuar un análisis de situación del hotel, que es una franquicia de la cadena internacional, se pudo determinar que la misma, cumple con altos estándares de calidad, pero ante la falta de planificación estratégica y control de gestión, ha provocado que las actividades no se realicen de forma eficiente reduciendo la rentabilidad. Ante esta situación, se recomienda a la Dirección, la definición de objetivos estratégicos y la implementación de un cuadro de mando integral, el cual permitirá controlar las actividades y establecer medidas correctivas para lograr alcanzar los mismos y lograr el éxito organizacional.

Palabras claves: planificación estratégica, objetivos estratégicos, control de gestión, cuadro de mando integral, alineación de objetivos.

Abstract

The objective of this degree work is the design and application of a management control tool at the Howard Johnson Hotel located in the town of Villa Carlos Paz. After carrying out an analysis of the situation of the hotel, which is a franchise of the international chain, it was determined that it meets high quality standards, but in the absence of strategic planning and management control, it has caused the activities are not carried out efficiently reducing profitability. Faced with this situation, it is recommended to the Management, the definition of strategic objectives and the implementation of a balanced scorecard, which will allow controlling activities and establishing corrective measures to achieve them and achieve organizational success.

Keywords: strategic planning, strategic objectives, management control, balanced scorecard, alignment of objectives.

Introducción

Considerando los mercados dinámicos y la situación económica actual, es menester que las empresas realicen una planificación estratégica, de forma de adaptarse a los cambios, y corregir las actividades de forma de lograr los objetivos definidos. El Hotel Howard Johnson ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz, en particular, no ha implementado herramientas estratégicas, que permitan lograr una maximización de la rentabilidad y obtener una ventaja competitiva. Por esta razón se desarrolla el presente trabajo de grado, el cual tendrá como objetivo un análisis de control de gestión para proponer, al Hotel Howard Johnson de Carlos Paz, un cuadro de mando integral que permitirá evaluar y medir objetivos estratégicos definidos por la dirección.

La localidad de Villa Carlos Paz, en la provincia de Córdoba, se destaca por poseer características propias para establecer inversiones hoteleras prometedoras con proyección internacional. Una de las cadenas presentes, es el hotel Howard Johnson, que desde hace ya 70 años cuenta con una amplia trayectoria que avala su experiencia en este tipo de proyectos hoteleros. Para llevar a cabo estas inversiones, es necesario contar con personas visionarias, siendo una de ellas, el Señor Pablo Elliot, que en el año 2011, inauguró una franquicia de la cadena hotelera, Hotel Howard Johnson en Carlos Paz, asociando el rubro inmobiliario y el hotelero, construyendo un “Condo Hotel”. El mencionado emprendimiento, se compone de tantos dueños como accionistas, donde se destaca la participación en la administración de los socios mayoritarios, la Familia Elliot. Además, los accionistas cuentan con algunos beneficios relacionados a cuestiones de rentas, acceso a una habitación propia producto de inversiones realizadas, descuentos para allegados, entre otros. Las instalaciones del Condo Hotel se encuentran ubicadas a 40 minutos del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz. Éste, posee una amplia sala de recepción, 127 habitaciones, sala de convenciones y/o reuniones, un amplio restaurante con cocina *gourmet*, piscina, *spa*, jardines de esparcimiento, cochera, entre otros. Desde la dirección administrativa, se observa un interés en establecer vínculos estrechos con sus trabajadores/as, donde se resalta el buen trato y la calidez humana hacia las personas, logrando de esta manera, una situación laboral más

amena entre pares. De igual manera, se mantiene el concepto que usa la familia Elliot respecto al formato en que enmarcan sus emprendimientos, siendo la atención hacia sus clientes de vital importancia para este consorcio de hoteles.

Considerando la problemática del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, si bien, sigue los estándares de calidad de la cadena hotelera internacional, presenta deficiencias en diferentes actividades que componen los ciclos compras, ventas, cobros y pagos. El hotel no ha incorporado un sistema de información contable, efectuando informes en planillas de *Excel*, lo que dificulta el control de la información procesada. El resultado de la actividad, es obtenido una vez finalizado el ejercicio económico, con la presentación de los Estados Contables, los cuales son realizados por un contador externo, porque no cuenta con personal capacitado en dicha área. Como su estrategia es la de contar con pocos clientes, pero importantes, no ha establecido acciones activas para atraer nuevos clientes, lo que permitiría incrementar las ventas. Esto ha generado que el incremento de las ventas del año 2018, solo sea de un 10%, si se lo compara con el 2017, el cual era del 25%, exponiendo una reducción del monto de ventas. Otro problema observado, es la falta de un sistema de costos y control de su inventario, que dificulta el conocimiento cierto de la cantidad de productos, lo que provoca errores en las compras, exponiendo un crecimiento en los años 2018-2017 del 33%, es decir, no hay eficiencia y eficacia en las compras. Finalmente, estas debilidades han generado que el resultado neto del ejercicio que exponía un crecimiento del 23% en el año 2017, el mismo haya alcanzado solo el 21% en el año 2018.

Si a estas debilidades, se suma la situación económica en recesión, con una inflación acumulada del 42,4% y la actividad detenida por el impacto de la pandemia del Covid, es necesario que el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, pueda abordar esta problemática de manera oportuna y que no impacte de forma negativa en la tasa de rentabilidad.

Para la realización del trabajo, se utilizaron diferentes antecedentes. En primer lugar, se analizó el trabajo de Fátima y Elbanna, (2020), donde los autores expusieron como podía adaptar la herramienta de control de gestión (cuadro de mando integral) al sector turismo, de forma de lograr la eficiencia del servicio prestado y en la utilización de los recursos disponibles. Presentaron un diseño del CMI, el que permitió identificar los factores críticos de éxito en el sector hotelero, siendo posible, a posteriori la elección de los

indicadores específicos para cada uno de ellos y lograr medirlos y gestionarlos de manera adecuada.

Seguidamente, se analizó el trabajo de Campoverde (2018), donde el autor ante la falta de planificación estratégica en una empresa hotelera, no lograba conseguir una ventaja competitiva. Por ende, en primer lugar se definen objetivos estratégicos y posteriormente se diseña e implementa un cuadro de mando integral con el fin de medir la efectividad de las acciones aplicada para el logro de dichos objetivos. La importancia del trabajo, radicó no solo en el diseño, sino también en la implementación y las acciones de comunicación hacia todos los integrantes del hotel, para la contribución del objetivo estratégico.

Finalmente, es menester exponer la relevancia del caso desarrollado. El control de la gestión, de las actividades del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, permitirá detectar las posibilidades y convertirse en un instrumento estratégico, que permita tomar decisiones para garantizar el cumplimiento de sus objetivos. La globalización ha generado un impacto en el sector turismo, provocando que las personas cuenten con mayor información para tomar la decisión de elegir un destino, provocando un incremento de la competencia. Esto demuestra que las empresas deben enfocarse en crear valor agregado tanto para los clientes, como también para empleados, proveedores y comunidad, con el objetivo de diferenciación frente a sus competidores.

Análisis de situación

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz hace parte de una de las cadenas hoteleras líderes a nivel internacional (*Wyndham Worldwide*), que se caracteriza por tener una amplia trayectoria en la industria hotelera. Este hotel, al mantener las prestaciones de la cadena de carácter internacional, permite que los franquiciados den su toque personal. La idea con la que se generó este proyecto, en el año 2011, fue la de construir un Condo Hotel, donde el negocio inmobiliario y la actividad hotelera hacen parte del mismo formato. Los socios del hotel, poseen departamentos que son de su propiedad, que están a cargo de los administradores del establecimiento, recibiendo una renta, en función a la propiedad que cada socio posee, por lo que implica que la administración deba centrarse en maximizar la

rentabilidad. La elección de la localidad, se debe a una cuestión estratégica, por su cercanía al Aeropuerto Internacional de Córdoba y la capital de la provincia. Este hotel de 4 estrellas, posee 127 habitaciones, salón de convenciones, de reuniones, terraza para recepciones, y se combina espacios con gastronomía, *Spa & health center*, 5 piscinas entre las cuales, cuenta con una cubierta y climatizada, profesionales altamente capacitados y bilingües que atiendan a los visitantes del hotel.

El hotel presenta tres tipos de públicos objetivos, los cuales demandan diferentes servicios: turismo individual, corporativo y estudiantil, de jubilados y agencias. A pesar de que el hotel tiene la firme intención de captar este tipo de públicos, no aplica planes de publicidad para incrementar la cantidad de visitantes, enfocándose solo en clientes importantes.

Teniendo en cuenta los planes estratégicos, durante los dos primeros años, estuvo enfocado en presentarse como una alternativa de alojamiento superior en la ciudad, con el lema “Carlos Paz desde un Howard Johnson”. Tomando como base al mismo, definieron la misión y valores organizacionales, observando la falta de visión organizacional.

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 Organizacionales

- 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).

Continuando con el análisis, el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz cuenta con un organigrama expreso en el que se asignan tareas de manera horizontal, donde el Gerente General cumple el rol de Administrador del Control funcional de la misma y delega funciones a cada uno de los jefes encargados de los sectores del establecimiento. Para el procesamiento de la información de cada área, no cuenta con un sistema de información contable computarizado, por lo que los gerentes y jefes de sector realizan informes en planillas de *Excel*. Los informes se presentan una vez al mes y no son constatados con documentación respaldatoria, con la cual no se detectan posibles errores en su confección.

Además, cuenta con una descripción detallada de cada uno de estos puestos el cual es expuesto en el manual de inducción, y el mismo es entregado a los empleados cuando ingresan al hotel. Para formar parte de la empresa, es requisito excluyente ser bilingües y contar con experiencia en el sector turismo. No se observa la implementación de capacitaciones o talleres, para lograr la eficiencia en la prestación de los servicios. La planta de empleados está conformada por 80 personas, distribuidos en las diferentes áreas, que se pueden observar en el siguiente organigrama:

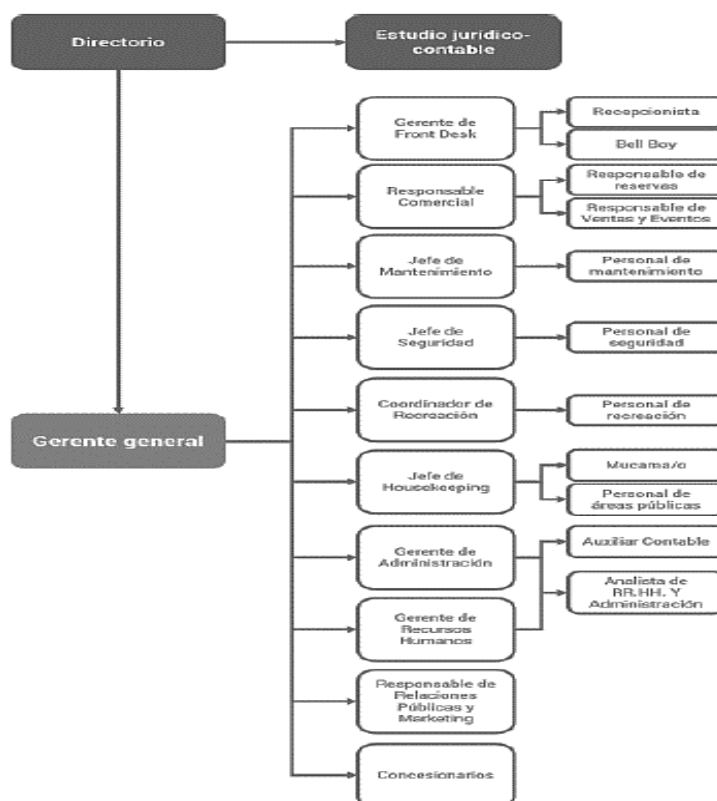


Figura 1 Organigrama Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz

Como se puede observar, el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz no cuenta con un área de control interno. Esto genera que los informes que realiza el gerente de administración, están enfocados en tareas de archivo de documentación, control y registro de las transacciones contables. En el caso de las operaciones de compras y pagos, como las mismas son realizadas por miembros de la familia Elliot, ha provocado la falta de implementación de procedimientos de control. Finalmente, el resultado del ejercicio es expuesto en los Estados Contables, confeccionado por un contador externo, exponiendo que no existe un área y personal con los conocimientos para efectuar dicha tarea.

Otra observación proveniente de la información del Hotel, es que no ha realizado una división de sus actividades en unidades de negocios, lo que permitiría evaluar la rentabilidad de cada uno. Sin embargo, tiene definido tres servicios específicos, los cuales requerirían acciones particulares para cada una y no están definidas. El servicio principal es el de alojamiento, complementándose con el de eventos corporativos y gastronomía.

En el caso del servicio de alojamiento, enfoca sus acciones a satisfacer a los visitantes, desde la recepción y atendiendo todas sus necesidades, dado que la dirección debe entregar el ingreso anual correspondiente al alquiler de las habitaciones, pero no se realizan encuestas de satisfacción para verificar el cumplimiento de las necesidades de los clientes.

En el caso del servicio de eventos y corporativos, la acción estuvo enfocada en la inversión de una infraestructura. Posee un salón de eventos con una capacidad de 380 personas, un *foyer* que puede ser utilizado como soporte para recepciones, muestras y acreditaciones, 2 salas de reuniones y como cuenta con un gran espacio abierto con jardín, posee una carpa externa que permite albergar como máximo 100 personas.

El último servicio es el de gastronomía, el cual fue concesionado. Dado que debe mantener una alta calidad, el Hotel tiene a cargo el control de calidad y verificar que el servicio este alineado con los estándares de un Hotel 4 estrellas.

Análisis del Contexto

Para realizar el mismo se empleó el análisis Pestel, el cual hace referencia a factores externos (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) que generan impacto sobre el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Factores políticos:

Por motivo de la pandemia, la actividad turística está restringida por la pandemia y para impulsar el sector, se promulgó la Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional N° Ley N° 27.563, reglamentado por el Decreto 795/2020. El objetivo, es atender la situación de las empresas turísticas, siendo los aspectos más relevantes, fuertes incentivos para quienes compren anticipadamente servicios a ser brindados el año próximo, moratoria impositiva para las empresas del sector, líneas de crédito a tasa subsidiaria, como también, la extensión del Programa ATP hasta el 31 de diciembre (Ministerio de Turismo y Deportes, 2020). Conjuntamente se dictaron cursos de capacitación, para enfocarse en el turismo receptivo y las nuevas demandas turísticas como: Marketing y Comercialización; Prácticas Turísticas Sustentables; Accesibilidad Turística;

Nociones de Higiene y Seguridad para Actividades de Turismo; y Comunicación y creatividad en situaciones de crisis. Conjuntamente se están desarrollando programas de reactivación de turismo, medidas para agencias de viajes, entre las más importantes. Esto expone que el gobierno actual, tiene en su agenda la importancia del turismo como actividad estratégica (Ministerio de Turismo de la Nación , 2020).

Factores económicos:

La situación de emergencia económica que se profundizó con la pandemia requirió el establecimiento de medidas de apoyo a familias y empresas, dado que el sector turismo genera el 10% del PBI (Pulso Turístico, 2020). A pesar de los Programas de Precios máximos y cuidados y el congelamiento de las tarifas de los servicios públicos regulados, se observó un incremento de la inflación, llegando a un acumulado a julio del 2020, a un 42,4%, incrementando los costos de los productos y servicios (Banco Central de la Republica Argentina, 2020). Dado que el sector hotelero, no tuvo actividad, las empresas presentan dificultades para hacer frente a sus deudas fiscales y cumplimiento de sus obligaciones patronales. La Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional N° Ley N° 27.563, trajo una postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales, como también una prorrogación por 180 días del vencimiento del pago de los impuestos existentes o a crearse.

La variación en el tipo de cambio, incrementa la brecha cambiaria lo que generará que aumente el turismo receptivo, una vez reactivada la actividad, las empresas deben enfocarse a las necesidades de los turistas del exterior y lograr ser más eficientes para reducir el costo de la prestación del servicio.

Factores socioculturales:

El turismo es una importante fuente de ingresos para la Ciudad Villa Carlos Paz, ya que ofrece múltiples atractivos turísticos a sus visitantes. El Hotel está a la vanguardia al contar con información relevante de la ciudad, a modo de ofrecerles a sus huéspedes un servicio acorde a sus necesidades. Sin embargo, cabe resaltar el impacto poco favorable generado por la emergencia sanitaria al rubro hotelero. Esto genera que las empresas deban

hacer hincapié en el protocolo establecido para este tipo de actividades, donde el distanciamiento social entre los huéspedes y los trabajadores debe ser prioritario.

Factores tecnológicos:

Con el advenimiento de las nuevas tecnologías, se ha generado un cambio muy importante en la mentalidad de los empresarios; siendo de vital importancia su uso para no quedar relegados en el mercado. Ha sido un proceso de adaptación continuo, donde los avances tecnológicos han acaparado la atención de diversos rubros a nivel mundial. El uso de estas tecnologías permite a los socios obtener mejores beneficios económicos y de servicios en sus empresas. Los socios del “Hotel” (objeto de nuestro estudio), han visto la necesidad de adaptarse a estos cambios tecnológicos, para mantenerse en el mercado y seguir vigentes a nivel competitivo con la competencia. La Empresa al considerar realizar cambios necesarios en cuestiones de *hardware* y *software* o acceder a tecnologías de entretenimiento para mantener su estatus, les generaría a sus socios un importante desafío a nivel económico.

Factores ecológicos:

Son aquellos que mantienen una relación directa o indirecta con el ambiente. Estos, pueden tener un impacto a mediano plazo si no se consideran, por ejemplo, la conciencia social y las normativas relacionadas al cuidado ambiental. El Howard Johnson Villa Carlos Paz hace parte del programa “Hoteles más verdes” en el que predomina un fuerte compromiso hacia la ecología. Dicho plan ecológico es llevado a cabo por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). Cuenta con la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), con reconocimiento y auspicio del Ministerio de Turismo de la Nación. Como así también, por *el Global Sustainable Tourism Council* (GSTC) y se le considera uno de los programas más notorios en el mundo (Hoteles más Verdes, s.f.) (Olivieri, 2019).

Factores legales:

Respecto a la industria hotelera se expresan normas y leyes que se enmarcan para este rubro. La Ley N°6483, Córdoba, muestra algunos artículos que deben cumplir los establecimientos inscriptos en la Dirección de Turismo. En esta Ley quedan expresas las disposiciones, infracciones y sus reglamentaciones sobre las actividades declaradas de interés turístico, en especial en los artículos 8, 11 y en el artículo 4 los incisos “a” y “c” de la Ley N°5457, digesto municipal n°1359/00.

Análisis del Micro Entorno

Para llevar el mismo se utilizó la herramienta denominada las 5 fuerzas de Porter.

- La amenaza de la entrada de nuevos competidores. Para que un nuevo competidor pueda ingresar a competir en el sector, debe ofrecer una calidad de un servicio 4 estrellas. Además cuenta con el prestigio de la cadena internacional, lo que proporciona una fuerte presencia en el sector. Esto genera que la amenaza sea baja, porque se requiere una fuerte inversión por parte de los nuevos competidores.

- Poder de negociación con los clientes. Como se pudo observar, el hotel cuenta con tres tipos de visitantes, particulares, corporativos y los que provienen de agencias de viajes. En todos los casos, el poder de negociación es bajo, dado que deberán aceptar las tarifas ofrecidas por el hotel para acceder a sus servicios.

- Amenaza de productos sustitutos. Si bien existen alternativas para sustituir a los servicios ofrecidos por el Hotel, son escasos los que tienen una calidad similar. Ante el incremento de country barrios privados, se pueden alquilar viviendas de alta calidad, pudiendo ser esta una alternativa para sustituir el servicio del hotel. Esto expone que la fuerza de los productos sustitutos es media.

- Poder de negociación de los proveedores, al tratarse de una sucursal de la cadena internacional, el poder de negociación es bajo. Lograr convertirse en proveedor del hotel ya crea para el proveedor una ventaja sobre sus pares, por lo que son proclives a aceptar las ofertas del hotel. Otro tipo de proveedores son los sitios de servicios de viajes, como Despegar o Booking.com, donde el hotel pierde poder de negociación, ya que el

poder de negociación de este grupo de proveedores es alto. que permiten dirigir turistas al hotel.

- Rivalidad entre competidores. En este caso, existen 4 competidores con servicios de calidad similar como Amérian Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites & Spa. Por lo que la rivalidad es fuerte.

Diagnóstico organizacional

Para llevar adelante el diagnóstico organizacional se utilizó el análisis FODA.

Tabla N°1 Tabla FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento mundial de la marca., lo que permite darle una fuerte presencia en el sector. - Plantel de empleados altamente calificados y bilingües. - Tres tipos se servicios de alta calidad, hotelería, eventos y corporativos y gastronomía, lo que permite satisfacer diferentes necesidades según el requerimiento del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los directivos no efectúan una planificación estratégica de su actividad, como tampoco se observa un área de control de la gestión empresarial. - No existe un área de control de gestión, como tampoco personal capacitado en el diseño e implementación de herramientas de gestión. - No cuenta con un sistema contable, impidiendo efectuar medidas correctivas. Solo se cuenta con información del resultado de la actividad, una vez cerrado el ejercicio económico, - No cuenta con sistema de control de stock, como tampoco un procedimiento establecido de compras. - No se verifica el nivel de satisfacción de los servicios ofrecidos.
Oportunidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> - La devaluación del peso, generará un incremento del turismo del exterior, que demanden servicios de hoteles de 4 estrellas. - Tendencia de los clientes a hoteles sustentables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe la alternativa de alquilar viviendas en country barrios privados - La situación económica con la caída del poder adquisitivo ha generado una reducción desde el turismo interno que pueda demandar los servicios del hotel. - El aumento generalizado de los precios, ha provocado un incremento de los insumos y finalmente en el costo de los servicios.

Fuente: Elaboracion propia

Análisis específico

Para efectuar el análisis específico, se utilizó la información provista por el Hotel Howard Johnson de Carlos Paz.

Considerando la mirada empresarial, desde un aspecto financiero, desde la dirección se realiza un control de la utilidad neta, dado que deben cumplir con la renta de sus socios (mayor del 7%). Si bien existe una división de las ventas, en alojamiento y servicios y eventos, no existe un análisis para determinar la rentabilidad de cada servicio. Según la información contable, el 61% de las ventas provienen de la venta de servicios de alojamiento, siendo la principal fuente de ingresos del Hotel Howard Johnson de Carlos Paz.

Teniendo en cuenta el análisis de los clientes, en este caso, no se observa una segmentación de los clientes, como tampoco un análisis del sector donde se desarrolla, por lo que no se analiza la satisfacción de las necesidades de cada grupo, tratando de diferenciarse de sus competidores, lo que le permitiría implementar acciones que logren fidelizar los clientes. Se observa una tendencia negativa en el incremento de las ventas, del 10%, principalmente motivado por concentrarse en obtener pocos clientes importantes (Anexo N°1).

Siguiendo con el análisis de los procesos internos, se puede observar, que existen tres servicios ofrecidos desde el hotel, al no realizar un control de gestión, no se puede determinar las ineficiencias en la prestación de los servicios y un incremento en el costo total de los servicios de un 33% con relación al año anterior (Anexo N°1). No existe una política activa de fidelización de los clientes, con incremento de la eficiencia en la prestación de servicios, lo que repercutiría de manera favorable en incrementar el monto de ventas y finalmente la rentabilidad.

Finalmente, dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, no se implementa desde la empresa cursos de capacitación, para mejorar la gestión de las actividades. Si bien se realizan encuestas de satisfacción, el hotel se enfoca solo en mantener la calidad según el lineamiento de la cadena internacional, no enfocándose en las características de los clientes que llegan al hotel. Asimismo no se analiza la rotación de los empleados o un estudio sobre

el grado de motivación y satisfacción laboral, de forma de potenciar el plantel de empleados.

Marco Teórico

En base al estudio efectuado en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se pudo determinar que la entidad cuenta con debilidades por la inexistencia de una herramienta de control de gestión como el Cuadro de Mando Integral. Por ende, es necesario exponer las teorías y autores relevantes, para comprender su importancia y los beneficios de su incorporación.

Gestión y Control de Gestion. Concepto e Importancia

Para Aristizabal (2013), el éxito empresarial, está sujeto al desarrollo de la gestión empresarial, la cual dirige los componentes organizacionales, que trabajan conjuntamente para el desarrollo de los procesos que permiten el desarrollo de la actividad. Según el autor, la operatividad de los procesos tanto administrativos, operativos, financieros, etc., requieren el establecimiento de un control interno. De esta forma se podrá realizar una evaluación sistemática para detectar posibles errores, establecer medidas correctivas que permitan a la empresa, lograr los fines para el cual fue creada.

Ostrenco (2014) amplía el concepto de Aristizabal (2013), estableciendo que la gestión es el conjunto de decisiones que ponen en marcha, diferentes acciones para el logro de los objetivos y resultados esperados. El objetivo de la gestión debe estar enfocado en satisfacer a los interesados de la organización como: clientes, proveedores, empleados y la sociedad donde desarrolla la actividad. Por ende, el control de gestión, debe estar muñido a la dirección de la organización.

El control de gestión requerirá de una planificación para realizar su labor de medición y evaluación de los resultados que la organización espera (Serna Gomez, 2014). Según Ostrenco (2014) para realizar una planificación, se debe conocer la misión, principios, valores y visión empresarial y posteriormente efectuar un análisis interno y

externo de la empresa. Una vez finalizado el análisis, con el diagnóstico empresarial, se podrá establecer la planificación y las acciones a seguir para lograr los fines descriptos.

Concepto de Cuadro de Mando Integral

Una vez establecidas las acciones e incluidas en el desarrollo empresarial, es necesario, la medición de la eficiencia de las mismas. Un método para medir las actividades de una empresa, teniendo en cuenta su visión y la estrategia definida, es el Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta, creada por Norton y Kaplan en el año 1992, permite mediante la incorporación de indicadores financieros y no financieros medir los resultados obtenidos por la organización. Los indicadores se incorporan en cuatro perspectivas: Financiera, de Cliente, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento, que permite comprender la interdependencia de sus elementos con la estrategia, misión y la visión de la empresa (Kaplan y Norton, 2013).

Para Villa (2015), el Cuadro de Mando Integral permite identificar las relaciones, las perspectivas, para establecer una cadena causa-efecto de cada acción implementada. Una vez conocidos los objetivos de las perspectivas y definidos los indicadores para su medición, los resultados obtenidos podrá exponer la necesidad de realizar ajustes, para asegurar que se cumplan las metas establecidas.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Según Norton y Kaplan (2013) los objetivos en cada perspectiva con los siguientes:

- Perspectiva financiera: en la misma, la medición estará circunscripta a lograr la satisfacción de las expectativas de los propietarios, por lo que los indicadores buscan indicar la rentabilidad económica y financiera obtenida por las actividades.
- Perspectiva de clientes: en este caso el objetivo es la satisfacción de los clientes, la retención y la incorporación de nuevos clientes, por lo que requerirán comprender las necesidades de sus clientes, para ganar peso en el sector. Los indicadores de medición estarán enfocados a determinar, si las

acciones están creando valor para los clientes, lo que finalmente incrementará la rentabilidad para la empresa.

- Perspectiva de procesos internos: el objetivo es lograr la eficiencia y eficacia en aquellos procesos que permitan lograr obtener el producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes. Los indicadores estarán en función a medir la calidad del producto o servicio, demoras en las entregas, etc.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: en este caso, el objetivo es medir la efectividad de la infraestructura definida por la empresa. Es necesario para ello contar con personal capacitado, lo que permitirá lograr con las perspectivas previamente definidas.

Una vez definido los objetivos, es necesario ordenarlos en función a las perspectivas que integran el Cuadro de Mando Integral, de forma gráfica, exponiendo la relación causa-efecto de cada acción. El nombre que adquiere esta representación gráfica, según Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012), es Mapa Estratégico, y permite visualizar cómo la empresa espera lograr la estrategia definida y las acciones involucradas para la misma.

Por ende, teniendo en cuenta lo descrito, se puede determinar que el control de gestión es de relevancia para las empresas, y en particular para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, ya que contribuirá al logro de los objetivos y otorga a la gerencia una herramienta para apoyar la implementación, la ejecución y la evaluación de la estrategia, corrigiendo los errores y potenciando las fortalezas, generando una ventaja competitiva, dando la oportunidad de centrarse en optimizar las áreas que más le importan a la empresa (Ostengo, 2014).

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, nace con la adquisición de la franquicia por la familia Elliott, en el año 2011. Para su construcción, se buscó la modalidad comercial de un condo hotel, lo que permitió combinar el negocio inmobiliario con la actividad

hotelera. El hotel en Villa Carlos Paz, debe cumplir con los lineamientos establecidos por la cadena internacional y mantener los estándares de calidad. A pesar de esta situación, se observan errores en los ciclos compras, ventas y cobros y pagos, dado que no cuenta con un sistema de información que permita controlar las actividades que componen de dichos ciclos. Las actividades son registradas por medio de planillas de Excel, por lo que se obtiene información pasada, sin la observación de implementación de medidas correctivas. La falta de control de la gestión, genera un incremento de los costos y finalmente una reducción de la rentabilidad del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

Justificación

La implementación de un control de gestión, mediante la utilización de un Cuadro de Mando Integral en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, va a permitir a la entidad cumplir con la misión y visión definidas. La situación externa es desfavorable para el sector, la inflación provoca que incrementen los costos de los servicios ofrecidos, lo que genera una reducción de la tasa de rentabilidad. Conjuntamente, la caída de la actividad, ha generado un incremento en las tasas de desocupación, trayendo como consecuencia una pérdida del poder adquisitivo, una reducción de la clase media y del sector que demandan los servicios ofrecidos por el Hotel. A su vez, la suba del tipo de cambio, impacta en el sector turismo de recepción, lo que incentivará a los turistas extranjeros. Pero, al no contar con sistemas de información contable y solo contar con informes por planillas de *Excel*, se observa distorsiones en la registración que dificulta la toma de decisiones. Esta situación, expone la necesidad de implementar un control de gestión, que permita hacer un uso eficiente de los recursos disponibles, potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del sector y corregir las debilidades, ajustando las mismas a la estrategia definida por el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

Conclusión diagnóstica

Luego del análisis expuesto y el armado del marco teórico, se determinó que es necesario la implementación de un control interno con la utilización de un Cuadro de

Mando Integral que permita contar con información para tomar decisiones que logren la eficiencia de las actividades. El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, posee personal capacitado, sumado a la alta calidad del servicio ofrecido e instalaciones para satisfacer a los visitantes del hotel, por lo que, la implementación de esta herramienta, permitirá alcanzar la eficiencia en su gestión. El Cuadro de Mando Integral va a permitir comunicar la estrategia a todos los niveles, generando un *feedback* positivo entre los actores y alinear las estrategias del Hotel con los objetivos de los empleados, proveedores y clientes para que todos aporten al logro de los mismos.

Plan de Implementación

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral con la elaboración de indicadores de evaluación y control de la gestión para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, para brindar información relevante para el proceso de toma de decisiones de los altos mandos jerárquicos y gestión empresarial, en el año 2021.

Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz a modo de detectar posibles puntos críticos.
- Establecer las cuatro perspectivas a evaluar en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz y diseñar un mapa estratégico que permita visualizar las relaciones causa efecto.
- Establecer los objetivos, indicadores y metas estratégicas para cada perspectiva de forma de generar valor en la de la organización.
- Definir un esquema para el seguimiento del proceso de implementación de las acciones requeridas en el proceso de control de gestión y medir los posibles desvíos en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos.

Alcances

- *Alcance de Contenido*; Se aborda el tema de la planificación estratégica y la aplicación de herramientas de gestión, con la utilización del cuadro de mando integral. El objetivo es presentar a los miembros del Directorio, gerentes y jefes de áreas, la importancia de la aplicación de esta herramienta de forma de lograr los objetivos estratégicos previamente definidos. Conjuntamente, es menester, el motivar al plantel de empleados, de forma de hacerlos partes activos del Hotel y que trabajen arduamente, en la satisfacción de las necesidades de los clientes, de forma de fidelizar a los mismos.

- *Alcance Temporal*: El alcance temporal de la investigación es el segundo semestre del año 2020, donde se efectuará el diseño de la herramienta de control de gestión en el segundo semestre del año 2020.

- *Alcance Geográfico*: El ámbito de aplicación de la propuesta es el Hotel Howard Johnson, ubicado en la localidad de Villa Carlos, provincia de Córdoba, incluyendo todas las áreas que se requieren para la prestación de los servicios del hotel.

- *Alcance Metodológico*: En función a los objetivos, el tipo de estudio documental, lo que permitió detectar las debilidades que presenta el accionar de la actividad hotelera. Se empleó información cualitativa y cuantitativa, proporcionada por la entidad.

Limitaciones de la Investigación

En el proceso de realización del presente trabajo, no se ha presentado ningún tipo de limitación. La investigación fue factible, dado que se pudo contar con los recursos necesarios para su desarrollo.

Recursos

Para llevar adelante el diseño de la herramienta de gestión se emplearán diferentes recursos.

- En el caso de los recursos materiales, se emplearán equipos de computación, que permitirá ofrecer información fehaciente sobre la actividad, oficinas y mobiliario.

- Los recursos humanos requeridos son los miembros del Directorio, como también, los gerentes y jefes de áreas, con los cuales se definirá objetivos estratégicos y se conocerá el grado de satisfacción laboral y de clientes.
- Haciendo referencia a los recursos inmateriales, se tendrá en cuenta la marca del hotel, de forma de verificar su peso en el sector hotelero y los contratos de concesión sobre el servicio de gastronomía ofrecidos en el Hotel.

Acciones a Implementar

A continuación, se definirán las acciones específicas a seguir para el cumplimiento de cada objetivo específico, las cuales se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 1 Acciones a Implementar

O. Específico 1: Realizar un diagnóstico del Hotel de forma de detectar posibles puntos críticos.		
N°	Actividad	Descripción
1	<i>Detección de debilidades en las acciones del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.</i>	La función de esta actividad, es el análisis interno de cada acción desarrollada en el Hotel, considerando los efectos ocasionados por la situación del sector. Se deberá emplear diferentes herramientas, como la información contable y entrevistas. La importancia de este análisis radica, en el conocimiento de la realidad organizacional y permitir a la dirección efectuar una planificación estratégica.
2	<i>Reunión con la familia Elliot y Gerente General para exponer las debilidades y fortalezas</i>	Esta actividad implica la descripción de las debilidades detectadas en el diagnóstico y presentarlas a los accionistas mayoritarios y el gerente, de forma de lograr las estrategias definidas.
O. Específico 2: Establecer las cuatro perspectivas a evaluar en el Hotel y diseñar un mapa estratégico		
N°	Actividad	Descripción
3	<i>Construir el modelo de cuadro de mando integral teniendo en cuenta las actividades críticas</i>	Se procederá a confeccionar la herramienta de gestión, buscando reducir las debilidades. De esta forma se conformará la versión del Cuadro de Mando Integral, organizando las actividades del hotel en función a las perspectivas de la herramienta de control.
4	<i>Diseño del Mapa Estratégico para el Hotel</i>	La función de cumplirá es la visualización de las causas – efectos entre los factores, donde se podrá observar las perspectivas y su relación entre cada una, lo que finalmente se podrá observar un equilibrio.
O. Específico 3: Establecer los objetivos, indicadores y metas estratégicas para cada perspectiva de forma de generar valor en el hotel.		

5	<i>Definir los objetivos estratégicos en función a las perspectivas del cuadro de mando integral.</i>	Esta actividad requiere la definición de objetivos en función a las perspectivas que conforman el cuadro de mando integral. Esto permitirá corregir las actividades de forma de cumplir con los lineamientos que integran la planificación estratégica previamente definida.
6	<i>Definir los indicadores y metas estratégicas, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos establecidos.</i>	Se procederá a determinar los indicadores que permitirán medir las acciones implementadas. Para poder determinar el grado de avance de las acciones aplicadas, se establecerán metas a conseguir por el hotel.
O. Específico 4: Definir un esquema para el seguimiento del proceso de implementación del control de gestión y medir los posibles desvíos en el Hotel.		
N°	Actividad	Descripción
7	<i>Confección de un mapa de procesos para visualizar el proceso de implementación del sistema de control de gestión.</i>	La actividad otorgará al hotel una visualización de las acciones definidas para la implementación del control de la gestión, observando el plazo de medición y el seguimiento para facilitar la implementación del sistema de control de gestión.
8	<i>Reuniones con la dirección, gerente y jefes de área para exponer los resultados.</i>	Esta actividad permitirá exponer los resultados obtenidos en cada área de forma de establecer medidas correctivas de ser necesarias.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las acciones determinadas se expone el diagrama de Gantt para exponer la duración de las mismas:

Tabla 2 Diagrama de Gantt

Actividades/Semanas	Agosto				Sept.				Oct				Nov.				Dic.				Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Detección de debilidades en las acciones del Hotel	■	■	■																		C. Público, G. General
2. Reunión con la familia Elliot y Gerente General para exponer las debilidades y fortalezas			■	■																	C. Público, G. General
3. Construir el modelo de CMI, teniendo en cuenta las actividades críticas, dividiéndolas en las cuatro perspectivas.					■	■	■	■													C. Publico
4. Diseño del Mapa Estratégico para el Hotel									■	■	■	■									C. Publico
5. Definir los objetivos estratégicos en función a las perspectivas del CMI													■	■	■						C. Público y G. General
6. Definir los indicadores y metas estratégicas, considerando los objetivos estratégicos establecidos.																	■	■	■		C. Público
7. Confección de un mapa de procesos para visualizar el proceso de implementación del control de gestión.																			■		C. Público
8. Reuniones con la dirección, gerente y jefes de área para exponer los resultados.																				■	C. Público, G. General, jefes de área

Desarrollo de la propuesta

Para que tenga éxito la implementación de la propuesta, es necesario que todos los integrantes puedan la importancia de la planeación estratégica y la aplicación de herramientas que permitan controlar la gestión. Se debe, en primer lugar, definir los objetivos en función a las perspectivas:

- Perspectiva financiera, teniendo en cuenta las debilidades, los objetivos estarán enfocados al incremento de las ventas y rentabilidad, dado que debe obtener un resultado que permita responder a los socios del condo hotel.
- Perspectiva del cliente, se buscará incrementar la cartera de clientes como, el valor del servicio ofrecido de forma de aumentar el monto de ventas y conjuntamente, lograr la fidelización de los clientes.
- Perspectiva de procesos internos, se buscará lograr la eficiencia en las actividades relacionadas con la prestación de servicios del hotel. También, es necesario contar con información fehaciente, para efectuar ajustes, en las actividades que no permiten lograr la planificación estratégica definida.

- En perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se enfocará en incrementar las capacidades del personal, la motivación y lograr un clima organización óptimo, lo que finalmente incrementará la productividad.

Luego de definir los objetivos, es de relevancia que los integrantes del Hotel, puedan comprender que su actuación es fundamental para lograr los mismos. Para ello, se debe exponer el mapa estratégico, lo que permitirá observar, las causas – efectos entre los factores, donde se podrá observar las perspectivas y su relación entre cada una, lo que finalmente se podrá observar un equilibrio.

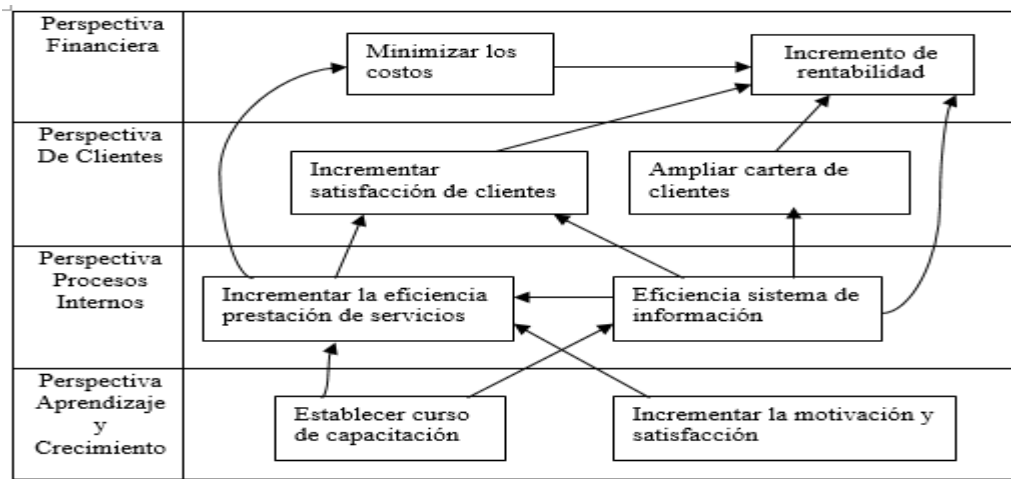


Figura 1 Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los objetivos, se debe determinar los indicadores que permitirán medir las acciones implementadas. Conjuntamente, se definirá las metas de forma de determinar el grado de avance de las mismas y si es necesario establecer medias de ajuste para cumplir con las metas. Para facilitar su control se utilizará un tablero de control con la técnica de semáforo.

Tabla 3 Perspectiva Financiera

Fuente: Elaboracion propia

Tabla 4 Perspectiva de Clientes

Indicador	Objetivo estratégico	Formula	Medición	Rango de medición			Encargado de medición
				atención	meta	negativo	
Porcentaje satisfacción de los clientes	Incrementar satisfacción clientes	Encuestas satisfacción cliente.	mensual	entre 97% y 95%	mayor 97%	menor 95%	Gte Front Desk Resp. comercial
Cantidad de nuevos clientes	Ampliar la cartera clientes	clientes (n) – clientes (n-1) /T. clientes*100	mensual	entre 8% y 4%	mayor 8%	menor 4%	Resp. comercial

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Perspectiva de Procesos Internos

Indicador	Objetivo estratégico	Formula	Medición	Rango de medición			Encargado de medición
				atención	meta	negativo	
Porcentaje de quejas	Incrementar la eficiencia prestación del servicio	(N. de quejas/total clientes)*100	mensual	entre 3% y 5%	menor 3%	mayor 5%	Gte Front Desk Responsable comercial
Porcentaje de pérdidas de insumos	Eficiencia manejo insumos	Perdida en insumos	mensual	entre 2% y 3%	menor 2%	mayor 3%	Gte Adm.

Indicador	Objetivo Estratégico	Formula	Medición	Rango de medición			Encargado de medición
				atención	meta	negativo	
Aumento del Margen de Utilidad	Incrementar rentabilidad	$(Vtas-C Vta.)/Vtas$	semestral	entre 5% y 3%	mayor 5%	menor 3%	Resp. comercial Gte adm.
Aumento total de las ventas		$Vtas (n) - Vtas (n-1)/Vtas (n-1)*100$	semestral	entre 5% y 3%	mayor 5%	menor 3%	Resp. comercial Gte adm.
Reducción de costos de ventas	Eficiencia en el manejo de los costo	$Cto vtas (n) - Cto vtas(n-1)/Cto vtas(n-1)*100$	semestral	entre 6% y 4%	mayor 6%	menor 4%	Gte adm., jefe mantenimiento y concesionarias
Utilización de datos para obtener información	Eficiencia sistema información	Cantidad de informes	mensual	entre 3 y 2 informes	4 informes	menos 2 informes	Todos los gtes y jefes de área

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Indicador	Objetivo estratégico	Formula	Medición	Rango de medición			Encargado de medición
				atención	meta	negativo	
Número de empleados capacitados	Incremento de la capacidad de los empleados	$(N^{\circ}\text{empleados capacitados} / \text{total empleados}) * 100$	trimestre	entre 55% y 40%	mayor 55%	menor 40%	Gte RRHH
Porcentaje de motivación a empleados	Incrementar y la satisfacción y motivación laboral	Encuesta empleados	trimestre	entre 90% y 70%	mayor 90%	menor 70%	Gte RRHH Analista RRHH
Porcentaje de satisfacción del personal		$N^{\circ}\text{ empleados satisfechos} / \text{total empleados}) * 100$	trimestre	entre 80% y 70%	mayor 80%	menor 70%	Gte RRHH

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se procede a confeccionar un mapa de procesos de forma de visualizar el proceso de implementación del sistema de control de gestión, en función a las acciones definidas y el plazo de medición.

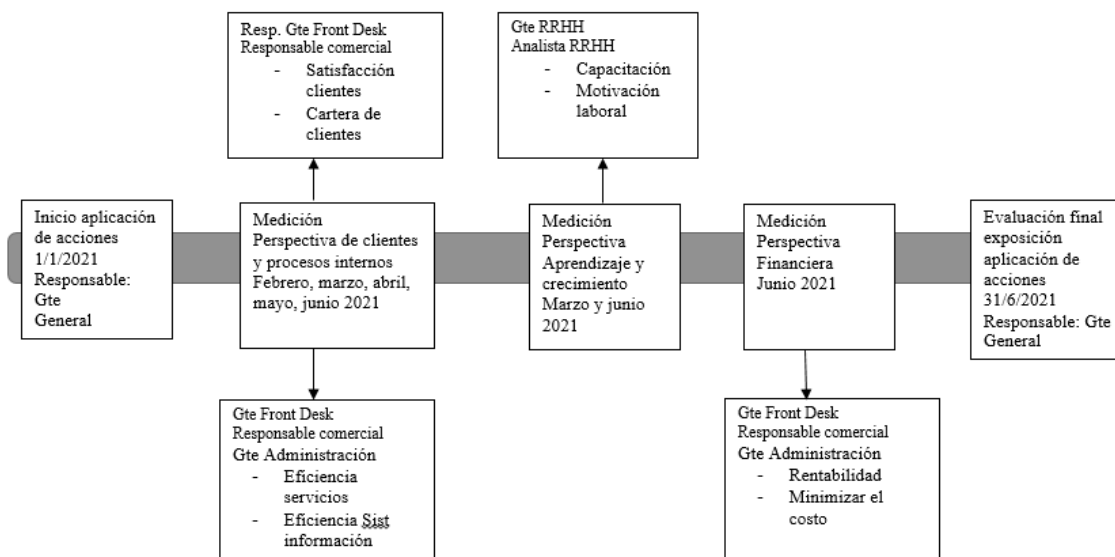


Figura 2 Mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto del plan de implementación

Para la implementación del plan, es menester, definir los hitos en función a los objetivos estratégicos definidos para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, los cuales se exponen a continuación.

	Indicadores	Hito	Momento de medición (1° semestre 2021)
P. Financiera	Aumento del Margen de Utilidad	Incremento de la rentabilidad	1° semestre/2021
	Aumento total de las ventas	Incremento de la rentabilidad	1° semestre/2021
	Reducción de costos de ventas	Eficiencia manejo de costos	1° semestre/2021
P. Clientes	Porcentaje satisfacción de los clientes	Satisfacción clientes/Fidelización	C/ fin de mes/2021
	Cantidad de nuevos clientes	Incrementar la cartera de clientes	C/ fin de mes/2021
P. Procesos Internos	Porcentaje de quejas	Eficiencia prestación del servicio	C/ fin de mes/2021
	Porcentaje de pérdidas de insumos	Eficiencia manejo insumos	C/ fin de mes/2021
	Utilización de datos para obtener información	Información pertinente para la toma de decisiones	C/ fin de mes/2021
P. Aprendizaje y Crecimiento	Número de empleados capacitados	Mayor capacidad de los empleados	1° y 2° trimestre/2021
	Porcentaje de motivación a empleados	Incrementar motivación laboral	1° y 2° trimestre/2021
	Porcentaje de satisfacción del personal	Incrementar la satisfacción laboral	1° y 2° trimestre/2021

Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación, se enfocará el análisis en los siguientes puntos, siendo el principal el de crecimiento empresarial, dado que el incremento de la satisfacción y las capacitaciones, reducirá los errores y las actividades se efectuaran de forma eficaz y eficiente. Otro elemento fundamental es la encuesta a clientes para satisfacer las necesidades de los clientes (Anexo N°2).

Enfocados al crecimiento empresarial:

- Encuestas a empleados sobre motivación y satisfacción, y evaluación de capacitaciones.

Enfocados a Clientes:

- Encuestas sobre a clientes, sobre todos los servicios prestados
- Evaluación de ingreso de nuevos clientes: se analizará no solo la cantidad, sino también, cuantas veces toman servicios en el año.

Enfocados a Procesos Internos:

- Control de stock, verificando cuantos productos se pierden y eficiencia de las actividades

Enfocados al incremento financiero:

- Comparación de ventas de diferentes periodos y de costos incurridos.

Con la utilización de estos informes, se podrá determinar la evolución de la propuesta ofrecida al hotel.

Conclusión y Recomendaciones

Conclusión

Dentro de la economía argentina, el sector turismo es una fuente de ingresos, por la recepción de turistas tanto del país como del exterior. Esto expone la necesidad que las empresas que se encuentran dentro de este sector, deban ser eficientes y eficaces y generar propuestas atractivas para lograr la fidelización de los clientes.

Una vez finalizado el análisis del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se pudo establecer que, si bien, respeta los estándares de calidad de la cadena internacional, se observan errores en las actividades dentro de los ciclos compras, ventas y cobros y pagos, que no son corregidas, dado que no ha definido objetivos estratégicos. La falta de planificación estratégica, no permite al Hotel adaptarse a los cambios, no solo de la economía en general, sino también, de las nuevas demandas de los clientes, reduciendo las posibilidades de generar una ventaja competitiva y posicionarse en el mercado. Conjuntamente, la falta de un área de control de gestión, ha provocado un incremento de los costos y un decrecimiento de las ventas en el último periodo.

Ante lo expuesto surge la necesidad de implementar un sistema de control interno con el diseño de una herramienta de gestión, un Cuadro de Mando Integral, que permitirá a la dirección, contar con información para tomar decisiones que logren la eficiencia de las actividades.

Recomendaciones

Para lograr el éxito de la implementación de un sistema de control de gestión, es menester, que se implemente un área que tenga como función, el control de las acciones del Hotel, y que la misma emita informes periódicos a la Dirección. Conjuntamente, se debe, incorporar un sistema computarizado para el procesamiento de la información. Para reducir la posible resistencia a los cambios, se deben establecer reuniones, de manera que el

personal comprenda que son participantes activos de la actividad y que la herramienta de gestión permite generar un *feedback* positivo y alinear las estrategias del Hotel con sus propios objetivos.

Finalmente, para ampliar la cartera de clientes, se recomienda la aplicación activa de publicidad, haciendo uso de todos los canales, enfocándose en los turistas del exterior, lo que permitirá incrementar las ventas y la rentabilidad del hotel.

Bibliografía

- Argañaraz, N. y Panighel, B. (2020). La emisión monetaria es la más grande de los últimos 30 años. Córdoba, Argentina: *IARAF - Instituto Argentino de Análisis Fiscal*.
<https://ariesonline.com.ar/contenido/41252/la-emision-monetaria-es-la-mas-grande-de-los-ultimos-30-anos>
- Aristizabal, L. (2013). *Control Interno, Eficiencia y Eficacia de la Organización*. Recuperado el 09 de 2020, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10069/;jsessionid=9F1EE962AA07795EAB1635B14A062A7D?sequence=2>
- Banco Central de la Republica Argentina. (2020). *Politica Monetaria Agosto 2020*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM0820.pdf>
- Campoverde, S. (2018). *Plan Estrategico y Financiero a traves de un cuadro de mando integral para un hotel en Guayaquil* . Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/46027/D-CD306.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Carmen Muñoz, E. (2009). Investigación bibliotecológica. En *Investigación bibliotecológica* (Vol. 23, Número 48, p. 126). UNAM, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información. file:///C:/Users/User/Downloads/1370-180-PB%20(1).pdf
- Chacón Lagares, D. (2019). *Plan de comunicación de Condo Hotel como base para atraer*

- nuevos accionistas* (Tesis de pregrado). Universidad Siglo 21. Córdoba, Argentina.
- Deryl, N., y Tuivaiti, M. T. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166-191.
- Elbanna, S., Eid, R., y Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105-114.
- Escobar Pérez, B., y Lobo Gallardo, A. (2004). *Estudios turísticos*. Subdirección General de Planificación y Prospectiva Turísticas.
- Fatima, T., y Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102656-102656.
- Glaveli, N., y Karassavidou, E. (2011). Exploring a possible route through which training affects organizational performance: The case of a Greek bank. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2892-2923.
- Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., y Zopounidis, C. (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. *Omega*, 40(1), 104-119.
- Hotel Howard Johnson. (2018). Manual de Inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz.
- Hoteles más Verdes. (s.f.). Programa Hoteles más Verdes. Obtenido de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>
- Kaplan y Norton. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Klempert, R. (2020). *El Senado argentino aprobó el proyecto de salvataje al turismo*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/lat/138602_el-senado-argentino-aprobo-el-proyecto-de-salvataje-al-turismo.html
- Ley N° 25997. (2005). *Ley Nacional de Turismo N° 25997*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/texact.htm>

- Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mayaka, M. A., y Prasad, H. (2012). Tourism in Kenya: An analysis of strategic issues and challenges. *Tourism Management Perspectives*, 1, 48-56.
- Ministerio de Turismo de la Nación . (2020). *Ministerio de Turismo de la Nación* . Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19>
- Ministerio de Turismo y Deportes. (2020). *Se promulgó la Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional*. Recuperado el 21 de 10 de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-promulgo-la-ley-de-sostenimiento-y-reactivacion-productiva-de-la-actividad-turistica>
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: Análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., y Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery (London, England)*, 78, 185-193.
- Olivieri, V. M. (2019). *Diseño de cuadro de Mando Integral (CMI) para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz* (Tesis de pregrado). Universidad Siglo 21. Córdoba, Argentina.
- Ostengo, O. (2014). *La Contabilidad de Gestión* . Buenos Aires: Buyatti.
- Pulso Turístico. (2020). *La industria del turismo argentino lucha por sobrevivir a la crisis*. Recuperado el 21 de 10 de 2020, de http://www.pulsoturistico.com.ar/mas_informacion.asp?id=11920&titulo=La-industria-del-turismo-argentino-lucha-por-sobrevivir-a-la-crisis
- Serna Gomez. (2014). *Gerencia estratégica* . España: 3R Editores.
- Villa, M. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Grupo de Investigación: Formación y crecimiento directivo*, 173-185. Obtenido de

<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>

Anexo

Anexo N°1 Estados Contables

ESTADO DE RESULTADOS				
	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Alojamientos		200.135.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios y Eventos		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		330.357.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	146.346.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		248.815.088,15	217.995.357,13	175.337.918,48
Resultado Bruto		81.542.559,64	67.336.491,75	54.927.560,63
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.583.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
Resultado Actividad Principal		62.289.149,49	37.354.570,55	33.913.845,47
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		22.792.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		21.906.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.667.307,91	5.654.734,73	6.457.403,00
Resultado Final		14.239.286,11	10.501.650,21	11.992.319,85

Fuente: Hotel Howard Johnson Carlos Paz

	<u>Anexo</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Ventas Netas				
Total Ventas del Ejercicio		330.357.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
		45.025.798,90	55.066.369,78	
		0,157801518	0,239142967	
Total Costos de Ventas		248.815.088,15	217.995.357,13	175.337.918,48
		30.819.731,02	42.657.438,66	
		0,141377924	0,243287014	
Resultado Bruto		81.542.559,64	67.336.491,75	54.927.560,63
		14.206.067,89	12.408.931,12	
		0,21097131	0,225914477	
Compras		177.628.248,00	133.221.186,00	99.915.889,50
		44.407.062,00	33.305.296,50	
		0,333333333	0,333333333	

Resultado Final		14.239.286,11	10.501.650,21	11.992.319,85
		3.737.635,90	-1.490.669,64	
		0,355909388	-0,124302025	
Resultado Final incremento 5%		711964,3057		

Anexo N°2

A continuación, se presenta una tabla para enfocarse en la información sobre las acciones aplicadas dentro de la empresa para la eficiencia de la labor empresarial

Encuesta Satisfaccion Laboral y Motivacion					
N°	Consulta	No de acuerdo	En desacuerdo	Satisfecho	Altamente satisfecho
1	Forma de comunicación de las actividades a desarrollar				
2	Autoridad del supervisor				
3	Relacion con los compañeros				
4	Reduccion del strees del trabajo				
5	Recepcion de las nuevas propuestas				
6	Crecimiento empresarial				
7	Remuneracion acorde al puesto de trabajo				
8	Permiso para realizar capacitaciones				
9	Materiales disponibles para el desarrollo de la actividad				
10	Procesamiento para la confeccion de informes				
11	Medidas de seguridad e higiene en el puesto de trabajo				
12	Calidad de las capacitaciones ofrecidas por el hotel				
13	Nivel de motivacion				
14	Reconocimiento de la labor del empleado				
15	Premios recibidos				

A continuación se expondrá la encuesta a realizar a los clientes de forma de lograr la eficiencia en la prestación del servicio

Encuesta Satisfacción laboral					
N°	Consulta	No de acuerdo	En desacuerdo	Satisfecho	Altamente satisfecho
	Alojamiento				
1	Calidad, higiene de la habitación				
2	Atención recibida en recepción				
3	Atención recibida en la habitación				
4	Calidad de los servicios solicitados en la habitación				
5	Que otro servicio desearía recibir?				
	Piletas y Spa				
1	Calidad del servicio				
2	Atención dentro de las instalaciones				
3	Higiene y seguridad de las instalaciones				
4	Que otro servicio desearía recibir?				
	Gastronomía				
1	Calidad de los platos				
2	Atención recibida				
3	Variedad del menú				
4	Higiene del sector				
5	Que otro servicio desearía recibir?				
	Area de Eventos				
1	Disponibilidad de sector				
2	Atención recibida				
3	Higiene y seguridad de las instalaciones				
4	Que otro servicio desearía recibir?				