

Universidad Siglo XXI



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Carrera de Contador Público

Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)

Plan de Gestión de Información Interna y Externa

Internal and External Information Management Plan

Autor: Juan Manuel Daglio Peter

D.N.I.: 25.983.266

Legajo: VCPB23772

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Necochea, Buenos Aires

Argentina, Noviembre 2020

Resumen

El presente trabajo final de grado, detalla el diseño de un plan de gestión de información interna y externa para el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, donde se detectó una falta de planificación estratégica y problemas en el control interno de la misma, en principio se realizó un análisis mediante un FODA y PESTEL sumado a un diagnóstico específico. Para resolver estas problemáticas se elaboró un mapa estratégico, además de la elección de los indicadores para así confeccionar un Cuadro de Mando Integral, que se define como una herramienta de ayuda a la gestión que apoya constantemente el proceso de toma de decisiones y alinea los objetivos con sus metas y estrategia.

Finalmente se llegó a la conclusión que el Cuadro de Mando Integral responde como solución brindando una planificación estratégica y mejorando sus procesos internos, pudiendo detectar de manera más sencilla las problemáticas y así tomar medidas para su corrección.

Palabras claves: administración, control, gestión, organización, planificación estratégica.

Abstract

This final degree project details the design of an internal and external information management plan for the Howard Johnson hotel in Villa Carlos Paz, where a lack of strategic planning and problems in its internal control were detected, in principle An analysis was performed using a SWOT and PESTEL added to a specific diagnosis. To solve these problems, a strategic map was drawn up, in addition to the choice of indicators to create a Balanced Scorecard, which is defined as a management aid tool that constantly supports the decision-making process and aligns the objectives. with your goals and strategy.

Finally, it was concluded that the Balanced Scorecard responds as a solution by providing strategic planning and improving its internal processes, being able to detect problems more easily and thus take measures for their correction.

Keywords: administration, control, management, organization, strategic planning.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	6
Descripción de la situación.....	6
Análisis de contexto	9
Diagnóstico organizacional	12
Análisis específico.....	14
Marco teórico	16
Estrategia	16
Cuadro de Mando Integral.....	16
Perspectiva financiera.....	17
Perspectiva del cliente	17
Perspectiva del proceso interno	18
Perspectiva de formación y crecimiento	18
Indicadores	18
Control interno	18
Diagnóstico y discusión.....	18
Declaración del problema.....	18
Justificación.....	19
Discusión	19
Propuesta	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos.....	20
Alcance	20
Recursos involucrados.....	21
Acciones específicas.....	21
Marco de tiempo.....	22
Desarrollo de la propuesta	22
Medición de la propuesta	27
Conclusiones	28
Recomendaciones	28
Bibliografía.....	29
Anexos.....	31

Introducción

La llegada de la cadena de hoteles Howard Johnson a nuestro país fue en el año 1997, esta cadena cuenta con más de 7 décadas de experiencia en el rubro, dos años más tarde empezó la expansión por el interior, dando así la posibilidad de creación del Howard Johnson Villa Carlos Paz en el año 2011, siendo esta la franquicia más grande de la cadena en nuestro país y uno de los más de 800 franquiciados alrededor del mundo.

Un proyecto familiar ubicado en la Provincia de Córdoba, más precisamente en la localidad de Villa Carlos Paz, el cual se llevó a cabo por Pablo Elliot y sus dos hijas (Jessica y Bárbara) quienes son oriundos de la Provincia de Salta, ya contaban con experiencia en el rubro y con la cadena en su ciudad natal, son ellos los que dirigen la empresa y poseen la mayor cantidad de acciones. Buscan consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar y además diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o en turismo de grupos.

El predio en el que se aloja cuenta con 10.000 metros cuadrados, de los cuales 600 son para eventos con capacidad para unas 380 personas, además de 127 habitaciones, cinco piscinas una de las cuales es climatizada, gimnasio, *spa*, parque con juegos, *kids club*, y un restaurante el cual se encuentra concesionado.

Este complejo cuenta con la modalidad de *condo hotel*, que permite a los accionistas, sean grandes o pequeños, invertir en el negocio inmobiliario además de combinarlo con la actividad hotelera en sí misma. Los inversores poseen departamentos en el hotel, que se encuentran disponibles para los administradores de la cadena, lo que les genera una renta anual a sus propietarios o la posibilidad de obtener beneficios no económicos como estadías sin cargo o descuentos para sus allegados. La modalidad *condo* está siendo muy utilizada ya que los inversores llegan a recibir una renta mayor al 7 % anual, mientras que la renta inmobiliaria convencional ronda el 4%.

Dentro de los problemas más relevantes se observan falencias en la comunicación organizacional de la empresa, estas son más notorias en el sector contable, al no poseer un software específico, en política de inventarios y de compras no cuentan con un detalle del *stock* ni el control de calidad de la mercadería adquirida. La falta de comunicación y coordinación tanto interna como externa, los lleva a tener un flujo de información lento. Mejorar el flujo y la calidad de la información es vital para la

organización y así lograr que todos los miembros de la misma, obtengan autonomía de acción y poder de conexión.

Siendo estos sectores de vital importancia para lograr una mejor optimización de los costos y manejo de la información tanto interna como externa de la empresa, en un escenario empresarial dinámico y muy competitivo como lo es el gremio hotelero y existiendo antecedentes de trabajos realizados como por ejemplo uno de la Universidad Nacional de Mar del Plata (Rondi, Casal, & Levra Giai, 2019) el cual concluye que utilizando los indicadores adecuados el cuadro de mando Integral puede ser una herramienta de gestión y control para las compañías hoteleras. Así como otro trabajo de la Universidad Nacional de Mar Del Plata (Corbo & Biasone, 2017) en el que evidencia el potencial de esta herramienta para comprender, aprender y mejorar la gestión de la organización.

Mientras que para Cruz Tamayo (2018) la aplicación del procedimiento descrito en la entidad objeto de estudio, realizó aportes que contribuyeron a la mejora del Sistema de Control Interno en la entidad al identificarse los objetivos del Control Interno, los factores críticos de éxito, el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral llevado a un soporte informático.

Por último, Campoverde Noboa (2018) elaboró el Cuadro de Mando Integral como una propuesta de ejecución de las diferentes estrategias que requiere el hotel Howard Johnson en la ciudad de Guayaquil, para mejorar su posicionamiento en el mercado, obteniendo una mayor satisfacción de sus clientes y por tanto incrementando su tasa de ocupación.

Ante la vertiginosidad de la industria hotelera, la cual exige soluciones rápidas a las demandas de los huéspedes, la comunicación organizacional no debe ser un problema, al contrario, debe ser una solución, es por esto que utilizar las adecuadas herramientas de gestión los beneficiará a la hora de la toma de decisiones y resultará de suma utilidad para los responsables de la administración de los recursos organizacionales, facilitando la conducción de la organización.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Howard Johnson es una cadena de hoteles reconocida e instaurada a nivel mundial, la franquicia administrada por la familia Elliot está catalogada como Howard, dándole el estándar de 4 estrellas, una de las cuatro categorías que tiene la cadena para ordenar a sus franquiciados, cuenta actualmente cuenta con una dotación de 80 empleados quienes son oriundos de la ciudad en la que se encuentra ubicado.

La ciudad de Villa Carlos Paz ha sido posicionada a nivel nacional como el destino turístico no costero más importante del país. Las cifras según el Municipio de la ciudad en 2019, se recibió a 2.264.000 turistas, con un 41% de incremento de visitantes extranjeros y 114% de aumento en el segmento de turismo de reuniones. En enero, el promedio de ocupación fue del 63% y en febrero del 80.3%, mientras que el consumo fue de \$2242 promedio por persona, y el promedio de pernoctación fue de 5.9 noches. (Municipio de Villa Carloz Paz, 2019).

Uno de los principales desafíos que enfrentan es romper con la idea de Carlos Paz como turismo mochilero y que el segmento corporativo de la capital Cordobesa seleccione al hotel como alternativa para reuniones y eventos. Si bien Córdoba está muy cerca de Villa Carlos Paz, muchas veces las empresas deciden seleccionar alternativas de la capital al momento de realizar eventos empresariales. Es por esto que el Howard Johnson Villa Carlos Paz tiene como gran desafío transformar esta idea en una alternativa real de selección, concordando con su misión y valores.

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, pág. 9)

Valores:

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

Dentro del rubro, mantienen una muy buena relación profesional con sus competidores, siendo estos seis los que se asemejan en prestación y servicio

Competidores:

- Amérian Carlos Paz
- Portal del Lago
- Eleton
- Pinares Panorama *Suites & Spa*
- Pinares del Cerro

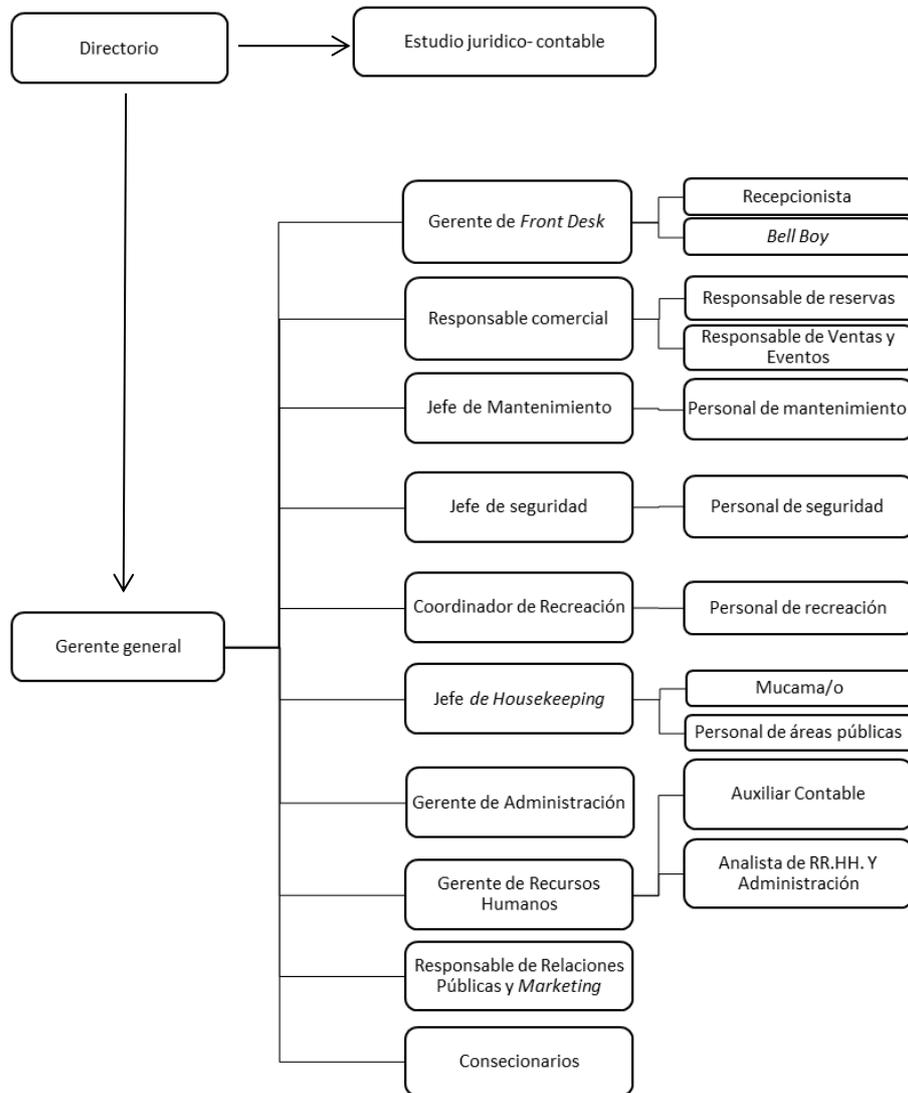
El área de Relaciones Públicas y marketing realiza su labor para mantener una imagen interna y externa positiva. Define y ejecuta los planes de promoción y publicidad del hotel, es así que tiene identificados tres públicos objetivos y grupos de interés, los cuales atiende de diferentes maneras siguiendo las necesidades de cada uno de ellos:

- Turismo individual
- Turismo corporativo
- Turismo estudiantil, de jubilados y agencias

A los cuales intentan llegar mediante distintos canales de comunicación como por ejemplo, publicidad en medios de comunicación, patrocinio de eventos y de acciones solidarias, realización de eventos, convenios con instituciones y asociaciones, publicidad en *Google AdWords*, publicidad en portales digitales y redes sociales, *mailing*, radio, televisión, diarios y revistas, publicidad estática, y la que más destaca el departamento es convenios con productores y artistas.

El área de recursos humanos cuenta con una descripción exhaustiva de cada uno de estos puestos. A su vez cada miembro del personal cuenta con un manual de inducción en el que se detallan las características del hotel, las normas y las especificaciones del organigrama.

Figura 1: Organigrama.



Fuente: elaboración propia.

La ausencia una planificación estratégica en las organizaciones, las puede llevar a pérdida de oportunidades, asignación inadecuada de recursos, incumplimiento de metas o desventaja competitiva, entre otras.

Para alcanzar metas corporativas y crecer a ritmo sostenido, es necesario identificar las oportunidades que se presentan, mientras que para cualquier proyecto, sea

corto, mediano o largo plazo, es necesario asignar recursos de la forma más adecuada posible, y todo esto es prácticamente imposible sin una planificación estratégica.

Análisis de contexto

Para comenzar a realizar el análisis de contexto utilizaremos el sistema PESTEL, este análisis es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una compañía. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la organización misma.

Análisis político:

El 10 de diciembre de 2019 se inició una nueva era presidencial en la Argentina, el actual presidente electo Alberto Fernández y su Vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner forman parte de un partido de coalición entre distintas facciones del Peronismo, ganaron en un balotaje por 48,24 % sobre la dupla que encabezaba Mauricio Macri y Miguel Ángel Pichetto, quienes lograron el 40,28% de los sufragios. La Comisión Nacional Electoral confirmó que ante la delicada situación por la pandemia de COVID-19, no planea realizar ningún tipo de cambios de cara a los comicios de medio término que se realizarán en el 2021, en la cual se elegirán Senadores y Diputados, a realizarse en Octubre de ese año.

El gobernador de la Provincia de Córdoba, Juan Schiaretti, cursa su tercer mandato, mientras que en Villa Carlos Paz su Intendente, Daniel Gómez Gesteira, gana su primera elección, y responde al lineamiento político del gobernador.

Ante la crisis que afecta al sector por la pandemia, se lanzó el programa de reactivación del turismo, que tiene por objetivo fomentar la demanda de turismo interno y reactivar la economía en el sector pos pandemia, el Estado Nacional aportará 16.5 mil millones de pesos en forma de crédito equivalentes al 50% de las compras realizadas en materia de turismo nacional, para gastos de consumo en el sector durante el 2021 para así completar una inyección de 33.000 millones de pesos destinados al sector.

La ley 27563 promulgada recientemente tiene por objeto la implementación de medidas para el sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística nacional, por el término de 180 días hasta el 31/12/2020.

Análisis económico:

A la complejidad y volatilidad de esta convivencia de fuerzas políticas, se le sumó la delicada situación económica y social que debe enfrentar el nuevo gobierno argentino, signado por una economía en recesión con caídas del PBI del 2,5 y 2,1 % en 2018 y 2019 respectivamente (INDEC, 2020) y con alta inflación por encima del 47,6 % para el 2018 (INDEC, 2019) y del 53,8 % para el 2019 (INDEC, 2020) dejando así la cifra más alta desde 1991, mientras que en el primer semestre del 2020 el índice inflacionario se coloca en 13,6 %, si bien este último se debería considerar como una tendencia a la baja, en gran parte se debe al ASPO (aislamiento, social, preventivo y obligatorio) que rige en la Argentina desde el 20 de marzo del 2020 cuando entro en vigencia por un decreto de necesidad y urgencia firmado por el mismo Presidente Fernández ante la pandemia que azota al mundo por el COVID-19.

Luego de una ardua negociación, el Ministro de Economía Martín Guzmán, pudo lograr la restructuración de parte de la deuda externa que vencía este año, prorrogando su pago para los años venideros, calculada en un monto total de 270.825 millones de dólares a valor nominal (INDEC, 2020) para el segundo trimestre del 2020, de los cuales el 94% es en moneda extranjera.

Si bien no se ha presentado oficialmente un plan económico para este año, existen varios programas destinados a la ayuda de las empresas afectadas por la pandemia como lo es el sector hotelero, la asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP) el cual abona hasta el 50 % del sueldo del trabajador con un tope de 33.750 pesos por mes que equivalen a dos salarios mínimos. En la Provincia de Córdoba, el Gobernador de la Provincia lanzó un paquete de medidas que tienen como fin mitigar las secuelas que trae el ASPO al sector Turístico, como ser una alícuota del 0 % para el impuesto de ingresos brutos y además quedaran excluidas de todos los regímenes de recaudación anticipada, a través de retenciones, percepciones y recaudaciones bancarias, desde el primer día del mes de Agosto del 2020 y hasta el primer día del mes de Mayo del 2021.

Análisis social:

La provincia de Córdoba es la segunda más poblada y se encuentra ubicada en el corazón de la República Argentina, con un total de 3.304.825 habitantes según el último censo realizado en el año 2010 y de los cuales 69.840 pertenecen a la ciudad de Villa Carlos Paz. La desocupación en el segundo trimestre del 2020 fue 19.1 % (INDEC, 2020),

mientras que el índice de pobreza en el 2019 fue del 25.5% (INDEC, 2020) y la indigencia se ubicó en el 3.7%.

La principal actividad económica de la villa es el turismo, lo que nos da la pauta que ante la situación que se está atravesando la actividad se encuentra paralizada. Se destaca por su clima serrano, paisajes y diversos balnearios. En épocas estivales además cuenta con una oferta muy amplia en materia de espectáculos.

Análisis tecnológico:

La tecnología para el rubro hotelería es un recurso obligatorio, ya que existen diversas aplicaciones digitales para realizar reservas, revisar reseñas y hasta contar con una descripción exhaustiva del hotel en pocos segundos.

Estas nuevas tendencias en tecnología han llegado para quedarse ya que amplía la promoción del hotel, alcanzando un público al cual resultaría más problemática su llegada, a costos relativamente bajos.

Análisis Ambiental:

La Asociación Argentina de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) lleva adelante el programa Hoteles más Verdes, que además cuenta con la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) y Ministerio de Turismo de la Nación. Este programa ha sido reconocido por *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC), es una organización independiente y neutral legalmente registrada en Estados Unidos de Norte América como una organización sin fines de lucro, es quien establece y gestiona los estándares mundiales de sustentabilidad dirigidos a operadores turísticos y hoteleros. Este programa propone una eco etiqueta que incluye 3 categorías: bronce, plata y oro, las cuales indican el nivel de cumplimiento de cada uno de los parámetros evaluados. Esta etiqueta permite identificar a los hoteles a nivel internacional en sus diferentes niveles y categorías. Siendo la clasificación para el hotel en estudio la de Plata.

La ley 10208 de la Legislatura de la Provincia de Córdoba determina la política ambiental para la Provincia, contempla la gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable que promueva una adecuada convivencia de los habitantes con su entorno en el territorio.

Análisis legal:

La empresa se encuadra en la ley 24.467 que regula a las PyMEs y tiene por objeto promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, impulsando para ellos políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes.

El ámbito legal en Argentina es una suerte de ruleta rusa comandado por un gobierno de turno, que hace la falta de seguridad jurídica, tanto en lo civil y comercial como en lo laboral y que esto sea un aspecto a analizar por los accionistas. Actualmente las causas demoran cinco años, tiempo que se puede extender si llega al Tribunal Superior de Justicia. Para poder reducir los plazos en un juicio, la Legislatura de la provincia de Córdoba, aprobó la modificación de Código Procesal Laboral, para lograr reducir sustancialmente los litigios a los que se ven sometidos los trabajadores. La reforma se fundamenta en los principios de inmediatez, oralidad y concentración de los procesos.

La ley establece plazos para que los magistrados resuelvan en tiempos estipulados, por ejemplo, seis meses para producir la prueba, o 15 días para dictar sentencia. Esto significa un gran beneficio para los trabajadores y sus familias, pero también es un beneficio para los empleadores, ya que los conflictos laborales pueden llegar a una resolución rápidamente.

Diagnóstico organizacional

Análisis FODA:

Se trata de una herramienta muy importante para realizar una estrategia comercial a partir de información que se obtiene sobre su situación y pueda tomar decisiones o cambios organizativos, este análisis cuenta con factores internos y externos. Según los resultados obtenidos la organización elegirá la estrategia a seguir, sea ofensiva, defensiva, para la supervivencia o para la reorientación.

Figura 2: FODA.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocida cadena de hoteles a nivel mundial. • Experiencia de los propietarios en el rubro y con la cadena. • Amplio salón de convenciones y gran cantidad de habitaciones. • Formación bilingüe del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento anual del turismo en la villa. • Programa de preventa de turismo que implantará el gobierno hasta fin del 2021. • Nuevos convenios con compañías teatrales. • Diversidad de tipos de turistas.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación estratégica • Ausencia de herramientas de gestión que permitan apoyar la toma de decisiones. • Fallas del sistema contable y de costeo. • No cuenta con encargado de seguridad e higiene. • No realizan control de calidad ni llevan sistema de inventario. • Carece de sistema para gestión de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemia por el Covid-19. • Incertidumbre económica y social del país. • Exceso de oferta brindando los mismos servicios y comodidades. • Posibilidad de instalarse nuevos competidores.

Fuente: elaboración propia.

- **Fortalezas:** el ser parte de una renombrada cadena internacional y que los propietarios tengan experiencia en el rubro influyen positivamente, así como también la alta capacitación y preparación del personal. El contar con una gran cantidad de habitaciones y un amplio salón de convenciones lleva al hotel a estar mejor posicionado que sus competidores.

- **Oportunidades:** el crecimiento anual del turismo en la villa sumado al programa de preventa de turismo que implementara el gobierno para 2021, sin duda

beneficiara al incremento de turistas y huéspedes. Los convenios realizados con compañías teatrales es un factor importante a la hora de promocionar el hotel, ya que muchos artistas utilizan las instalaciones para brindar diversas entrevistas. La diversidad del turismo hace que tenga una afluencia de huéspedes en distintas épocas del año.

- Debilidades: la falta de una estrategia sumada a una ausencia de planificación, herramientas de gestión que permitan apoyar la toma de decisiones y no contar con información en tiempo real, es un problema grave que deriva en tener falencias en los ámbitos contables, de costeo, de compras y de control de calidad. El no contar con un encargado de seguridad e higiene en este momento que deberían realizarse y cumplimentarse los protocolos sanitarios es un aspecto a tener muy en cuenta.

- Amenazas: la pandemia desatada mundialmente paralizó la industria turística y por ende la hotelera, eso sumando a la incertidumbre económica y social que atraviesa el país, y debido a que la villa es un punto turístico muy importante siempre existe un exceso de ofertas y la posibilidad de que nuevas cadenas se instalen y generen más competencia.

Análisis específico

Está claro que la falta de comunicación afecta a todas sus áreas funcionales, desde la del sector contable, los recursos humanos, los procesos o la gestión empresarial. La necesidad de adecuarse mejor y más rápido al avance tecnológico y al actual mundo competitivo precisa de la adopción de una serie de medidas para alcanzar el nivel de competitividad que demandan los resultados, disponer de información que aporte conocimiento, permitiendo además identificar aquellas tecnologías y procedimientos que son necesarias adoptar o mejorar para cumplir los objetivos estratégicos es indispensable. Para facilitar su aparición se debe comenzar por el desarrollo de un análisis exhaustivo de la organización tanto a nivel interno como externo para presentar un conjunto de actuaciones que ofrezcan soluciones claras y realistas que ayuden a la empresa a identificar esa demanda, para aprovechar las oportunidades y montar su propio plan defensivo, protegiéndose de las amenazas identificadas. La definición y desarrollo de un plan estratégico de manera que la empresa pueda basar su estrategia innovadora en aspectos tecnológicos, organizativos o comerciales a través de la detección de ventajas competitivas. Se debe profundizar en los objetivos y la metodología a seguir para el desarrollo de la estrategia.

Desde un análisis financiero la empresa tiene una ratio de liquidez de 1.87, esto nos dice que tiene la capacidad de responder a sus obligaciones corrientes, el de

endeudamiento es de 0.67 por ende tiene más activos que deuda, y la rentabilidad sobre las ventas para este año fue de 24.68% contra un 23.59 % del año anterior. No realizar un análisis de solvencia de las cuentas corrientes puede acarrear problemas de flujo de efectivo en el futuro.

En el aspecto de control interno, carece de una buena comunicación organizacional y políticas de control que permitan mantener un lineamiento y una retroalimentación en las decisiones diarias de la empresa. Entre estas no tener un software contable específico nos impide administrar de la mejor manera nuestra organización y poder gestionar los aspectos contables, financieros y fiscales. Esto es de vital importancia, dado que nos lleva a reducir la carga horaria de los empleados que realizan estas tareas, administrar costos, ventas, ingresos, egresos, como así también proveedores e inventarios, etc.

El inventario y *stock* es uno de los puntos más importantes en una empresa de servicios, al tener un adecuado control y ordenamiento de esta área nos brindara la posibilidad de estar más preparados ante la llegada de huéspedes no programados, que actualmente no cuenta con una persona responsable de esa área ni con una planilla de existencia de mercadería. Al carecer de un sistema de gestión de compras y al no poder consultar su evolución o estado, puede llevar a duplicar compras o no poder anticiparse a eventuales problemáticas.

En torno al aprendizaje y crecimiento, podemos mencionar que sus políticas de trabajo y normas son muy buenas y claras, cuenta con un manual de inducción para quienes aspiran y quienes son parte de la empresa, que asegura la transparencia en la relación laboral. Dado que la empresa es de carácter internacional todo empleado que tenga contacto con los huéspedes tendrá que tener formación bilingüe. Hay una falta de capacitación de los empleados para realizar tareas puntuales, como la del control de calidad a los productos que se van a consumir en el hotel. No se cuenta con protocolos adecuados para hacer frente a situaciones extraordinarias como la que afecta al mundo por el Covid-19.

La política con respecto a los clientes es que sean pocos pero importantes, cuyas ventajas son, mayores ingresos, contratos a largo plazo y más seguridad en los cobros. Como desventaja podemos mencionar el riesgo de perder uno de estos ya que la merma de ingresos sería más significativa.

Marco teórico

En el presente marco teórico se abordarán conceptos necesarios para un correcto entendimiento del soporte teórico que se utilizará a lo largo del trabajo.

En la formulación de un plan estratégico se definen, además de la estrategia de crecimiento financiero, con énfasis en el interés de los accionistas, la condición de un proceso integral continuo, que involucra los componentes misión, valores fundamentales, visión, estrategia, cuadro de mando integral, objetivos y resultados estratégicos con respecto a clientes, procesos internos efectivos, estrategias de aprendizaje, crecimiento, motivación y productividad del personal.

Estrategia

La estrategia se puede definir como una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y obtener los mejores resultados posibles.

“La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 14).

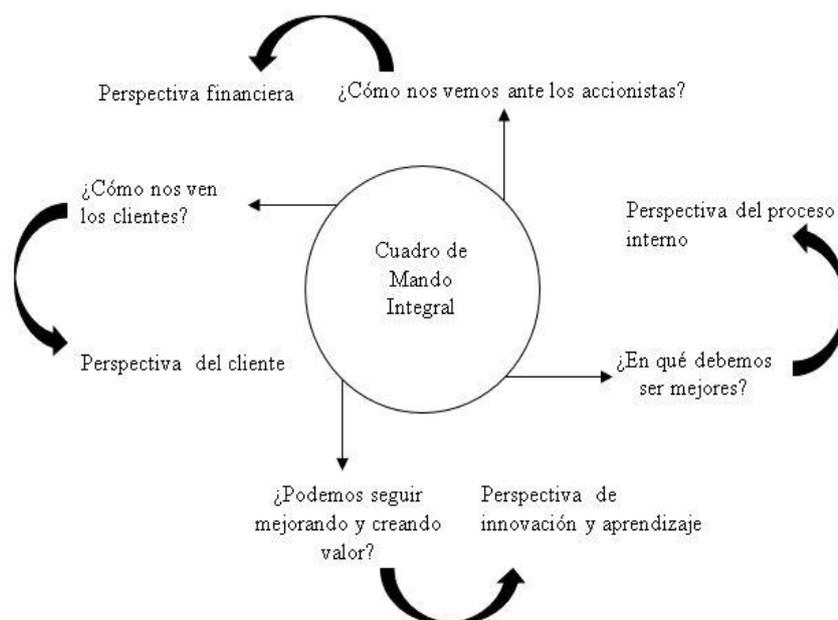
Para Beorlegui, Santiago (2018) la estrategia es un plan concebido, diseñado e implementado para realizar una acción que contiene reglas, pasos e instrucciones que aseguran la toma de decisiones óptimas dependiendo de la circunstancia. Estas acciones son planificadas con anticipación y permiten tomar decisiones previstas a la hora de cumplir con los objetivos planteados.

Cuadro de Mando Integral

Esta herramienta fue presentada en el año 1992 por los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, puede definirse como una herramienta de ayuda a la gestión que apoya constantemente el proceso de toma de decisiones, este se caracteriza por ser un documento que aporta simplificación a través de indicadores monetarios y no monetarios basados en variables cuantitativas y cualitativas. Un cuadro de mando integral proporciona un marco visual en una sola página para obtener una visión general de cómo se combinan e integran las cuatro perspectivas a utilizar.

Para Kaplan y Norton (2014) el Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas.

Figura 3: Perspectivas.



Fuente: elaboración propia.

Perspectiva financiera

“El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable” (Kaplan & Norton, 2014).

Perspectiva del cliente

“En la perspectiva del 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 las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados” (Kaplan & Norton, 2014).

Perspectiva del proceso interno

Se basa en los procesos de negocios internos, su implementación para la satisfacción del cliente y consecuentemente el logro de altos niveles de rendimiento financiero. Se enfoca en identificar y resolver los procesos críticos de la organización.

Perspectiva de formación y crecimiento

Según Kaplan R. y Norton D. (2014) esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, además proceden de tres fuentes principales, las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Indicadores

Es una forma de medir si una empresa, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos. Es específico que todos ellos estén claramente definidos e identificados. Estos tienen que ser:

- Medibles: que se puedan analizar.
- Alcanzables: que los objetivos marcados sean factibles de conseguir.
- Realistas: que sea posible lograr el nivel de cambio establecido.
- Acotado en el tiempo: que se establezca un periodo de tiempo en el que se deban conseguir dichos objetivos.

Control interno

“El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración” (Estupiñan Gaitan, 2015).

Con toda la información analizada de los diversos autores en este marco, tener en claro a quienes va dirigida la información y conocer las características de cada uno es fundamental para que los objetivos de la comunicación se cumplan plenamente.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

A pesar de que su misión es la de desarrollar un producto hotelero de alta calidad, la empresa en estudio presenta la falta de una herramienta de control de gestión, como se

detalló en el análisis específico y FODA, se ve reflejada en todas las áreas de la organización. Estas fallas repercuten al momento de tomar decisiones ya que no se cuenta con buena información, o esta demora en llegar a la dirección.

Justificación

Es crucial la resolución del problema mencionado ya que la falta de una planificación estratégica genera impedimentos en la conectividad del hotel, dificultando la adaptación a cambios del entorno y el logro de objetivos y metas.

La transmisión de información es una actividad diaria y de vital importancia, mantener un buen flujo de información interna y externa nos va a permitir, entre otras cosas, la evaluación de la gestión, administración y coordinación de las diferentes áreas de la organización además de mejorar el *feedback* con los huéspedes, quienes demandan soluciones inmediatas a sus inconvenientes.

Si bien en la parte financiera los ratios evaluados anteriormente son aceptables, pueden verse afectados por la falta de gestión, como es el caso del sector contable que no dispone de un correcto sistema para realizar sus actividades dificultando la fluidez de información administrativa contable y el control de stock, que al no haber registro del mismo afectan a los clientes indirectamente, y como ya se mencionó, la pérdida de un cliente importante puede acarrear problemas económicos.

Por esto es importante contar con una buena planificación estratégica en una empresa de servicios, como es la hotelera, ya que es una industria muy competitiva y necesita estar a la vanguardia en la búsqueda de servicios de calidad y superar las expectativas de sus huéspedes.

Discusión

Una vez planteadas las problemáticas, se toma a la planificación estratégica como una herramienta que ayudara al hotel a enfocarse más en la cumplimentación de sus objetivos y metas. La implementación de un Cuadro de Mando Integral posibilitará la proyección, el diagnóstico, control y la retroalimentación en términos de información como también la medición de los indicadores en base a sus perspectivas brindando una fuente de información confiable, solucionando así las carencias relacionadas a los procesos internos, estratégicos y de gestión, además de la relación con los clientes y

empleados. El ordenamiento de los procesos internos se verá reflejado en el trato con el exterior de la organización.

Propuesta

Objetivo general

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para una empresa de servicios de hotelería, que permita mejorar el proceso de toma de decisiones y optimización de recursos.

Objetivos específicos

- Visualizar y traducir la estrategia de una manera más específica en términos operativos.
- Describir las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Establecer objetivos estratégicos para cada perspectiva.
- Realizar el mapa estratégico.
- Determinar indicadores y metas para mejorar la evaluación de cada perspectiva.
- Definir un esquema para el seguimiento del proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral.

Alcance

Alcance de Contenido:

Se aborda la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, como instrumento para mejorar el manejo de la información interna y externa.

Alcance temporal:

Este estudio se efectúa para ser implementado durante el transcurso del segundo semestre de 2020.

Alcance geográfico:

El presente trabajo final de grado se realiza sobre la empresa Howard Johnson Villa Carlos Paz sito en la Provincia de Córdoba, en la Ciudad de Villa Carlos Paz, Argentina.

Limitaciones:

No se identificaron limitaciones que pudieran llegar a afectar la implementación de la propuesta.

Recursos involucrados

Los siguientes recursos se afectarán para el desarrollo de la herramienta:

- Recursos informáticos para facilitar la disposición de información valiosa en tiempo real además de software y hardware de calidad, para optimizar el control de stock, los sistemas de comunicación interna, el sistema contable y análisis de datos.

- Muebles y útiles, materiales e instalaciones que soporten y faciliten la agilidad en la captación de la información y manejo de datos, manuales de instrucción para empleados.

- Perfiles humanos capacitados con el propósito de efectuar encuestas de satisfacción a clientes y encuestas de ambiente laboral, para tratar de sacar provecho y potenciar al máximo, a través de capacitaciones en las distintas áreas que se requieran y de un mejor trabajo en equipo.

Acciones específicas

A continuación, se detallan las acciones específicas que se llevarán a cabo para realizar la propuesta.

- Examinar a la empresa con respecto a su misión, visión y valores.
- Traducir la estrategia en términos operativos, la cual dará un panorama de la actualidad, así como también donde y de qué manera queremos llegar.
- Establecer los objetivos y prioridades de la empresa para cada perspectiva.
- Diseñar un mapa estratégico respecto a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Identificar y seleccionar los mejores indicadores de medición que se consideren efectivos para cada una de las perspectivas y cumplir con los objetivos propuestos.
- Realizar el Cuadro de Mando Integral.
- Capacitar e informar al personal para su implementación así poder despejar dudas.

- Definir un esquema de seguimiento para la correcta implementación del Cuadro de Mando Integral.
- Implementación de la propuesta.

Marco de tiempo

Se realiza el siguiente Diagrama de Gantt, el cual indica estimativamente la duración de cada acción a realizarse.

Figura 4: Diagrama de Gantt.

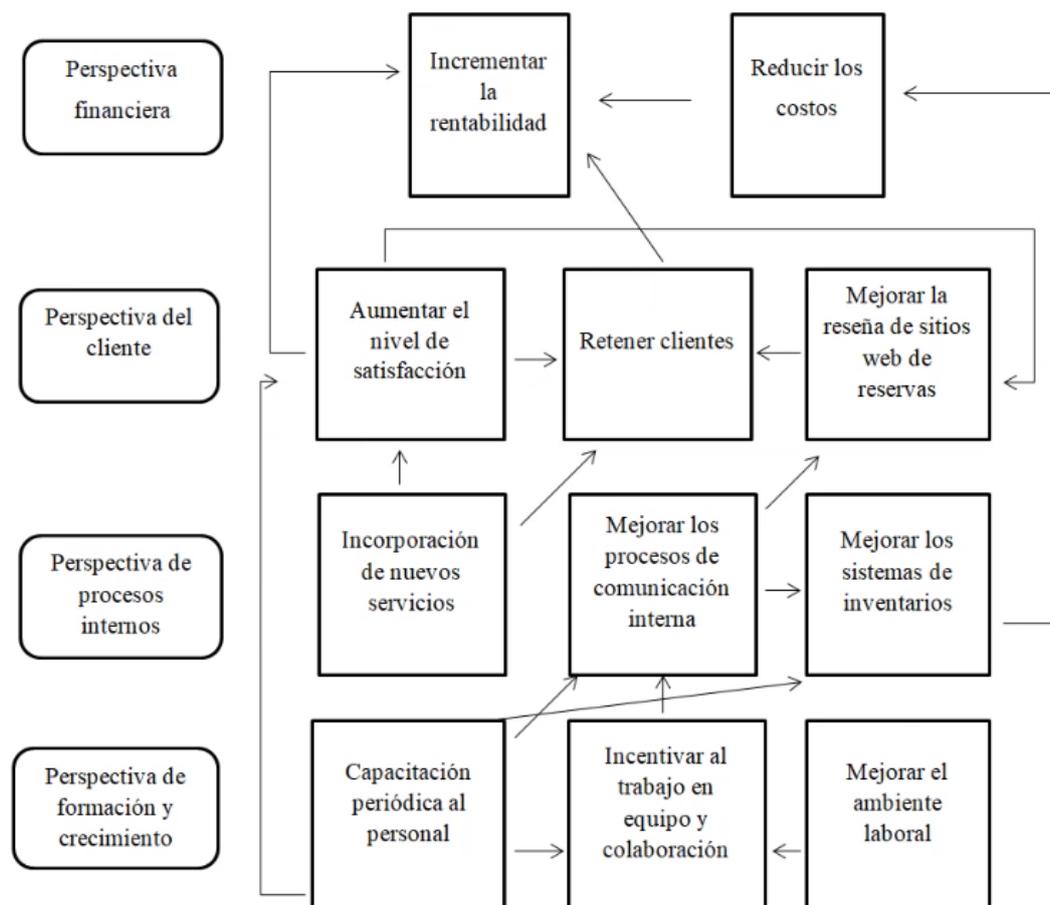
ACCIONES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
	SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Examinar el estado actual de la empresa	■	■																		
Traducir la estrategia en terminos operativos		■	■																	
Establecer objetivos y prioridades de la empresa para cada perspectiva			■	■	■	■														
Diseñar un mapa estrategico respecto a las 4 pespectivas				■	■	■														
Determinar los idicadores de medición						■	■	■												
Realizar el Cuadro de Mando Integral							■	■	■	■										
Capacitar e informar al personal										■	■	■	■	■						
Presentar el Cuadro de Mando a la gerencia																■				
Definir un esquema para el seguimiento																				■
Implementación de la propuesta																		■	■	■

Fuente: elaboración propia.

Desarrollo de la propuesta

Por otra parte, la confección de un mapa estratégico completa una visual representación de la estrategia y de los objetivos de cada perspectiva.

Figura 5: Mapa estratégico.



Fuente: elaboración propia.

Los indicadores que darán cuenta del cumplimiento de los objetivos propuestos, se detallarán considerando cada una de las perspectivas que forman el Cuadro de Mando Integral. Teniendo en cuenta los mismos, se les brinda a los directivos de la empresa las herramientas para que logren medir los cambios que se presentaron en la institución luego de la implementación de la estrategia propuesta.

Figura 6: Perspectiva financiera.

Perspectiva financiera		
Indicador	Objetivo	Fórmula
ROE	Aumentar la rentabilidad financiera	Utilidad Neta/Patrimonio Neto
Costos del periodo	Reducir costos	$((\text{Costos del periodo} - \text{costos periodo anterior}) / \text{costos periodo anterior}) * 100$
Incrementar ventas	Incrementar la ocupación	$((\text{Vtas del periodo } n - \text{vtas periodo } n-1) / \text{vtas periodo } n-1) * 100$

Fuente: elaboración propia

Con estos indicadores de la perspectiva financiera se busca medir el progreso de los objetivos planteados como la reducción de los costos y el aumento de las ventas, que se relacionan directamente con un incremento en la rentabilidad. Estos aspectos son fundamentales para conseguir una mirada positiva por parte de los accionistas y conseguir un bienestar económico.

Figura 7: Perspectiva del cliente.

Perspectiva del cliente		
Indicador	Objetivo	Fórmula
Imagen en sitios web	Mejorar la imagen de las reseñas en sitios web	$(\text{Reseñas negativas}/\text{reseñas positivas}) * 100$
Retención del cliente	Mantener la cartera de clientes	$((\text{Clientes finales}-\text{clientes nuevos})/\text{clientes al inicio}) * 100$
Satisfacción del cliente	Reducir las quejas de los clientes	$(\text{Cantidad de quejas} / \text{cantidad de clientes}) * 100$
Calidad de servicio	Mantenimiento del estado de las habitaciones	$(\text{Habitaciones en buen estado}/\text{habitaciones totales}) * 100$

Fuente: elaboración propia.

En la perspectiva del cliente los indicadores invitan a brindar un mejor servicio al huésped, medir la imagen del hotel en sitios web es fundamental en esta época tan digitalizada debido a la importancia que implica esta calificación para la elección del alojamiento. La medición de calidad de servicio nos indica el estado de conservación de las habitaciones y poder evitar el deterioro de las mismas para estar acorde a los estándares de calidad de un hotel de cuatro estrellas, lograr una satisfacción de los huéspedes acompaña directamente a la retención del cliente, al haber clientes más satisfechos estos recomendarán el hotel y volverían a usar el servicio, ayudando a mantener la cartera.

Figura 8: Perspectiva de procesos internos.

Perspectiva de procesos internos		
Indicador	Objetivo	Fórmula
Control de calidad	Mejorar los servicios actuales	$(\text{Servicios mejorados} / \text{total de servicios ofrecidos}) * 100$
Calidad de los procesos	Establecer calidad en los procesos	$(\text{Cantidad de actividades realizadas} / \text{Cantidad de actividades programadas}) * 100$
Nuevos servicios	Medir la innovación en prestación de servicios	$(\text{Total de servicios iniciales} + \text{servicios nuevos}) - \text{servicios iniciales}$
Fidelidad de los proveedores	Medir el compromiso de los proveedores	$(\text{Cantidad de entregas} / \text{cantidad de pedidos}) * 100$
Control de stock	Seguimiento del <i>stock</i> , evitar pérdidas y faltantes	$(\text{Stock real} / \text{stock en sistema}) * 100$
Comunicación	Posicionar la cultura organizacional, la imagen corporativa y el direccionamiento estratégico	Encuesta

Fuente: elaboración propia.

Un correcto control de calidad de los servicios actuales y la innovación en nuevos servicios posicionará al hotel por sobre la competencia, ya que al realizar una medición de estos indicadores se logrará mantener un servicio de calidad y estar a la vanguardia. Tener una medición de la relación con los proveedores es necesario para brindar un servicio de alta calidad y lograr medir la fidelidad de los mismos, contar con un buen control del inventario permite estar preparados ante cualquier eventualidad. Una buena comunicación ayuda a formar la identidad corporativa y contribuye a los objetivos de la organización.

Figura 9: Perspectiva de formación y crecimiento.

Perspectiva de formación y crecimiento		
Indicador	Objetivo	Fórmula
Formación de los empleados	Capacitar a los empleados	$(\text{Inversión en formación} / \text{salarios totales}) * 100$
Satisfacción de los empleados	Conocer el clima laboral mediante encuesta	$(\text{Empleados satisfechos encuestados} / \text{empleados totales encuestados}) * 100$
Modernización en infraestructura	Desarrollo y actualización en infraestructura tecnológica	$(\text{presupuesto ejecutado} / \text{presupuesto planificado}) * 100$

Fuente: elaboración propia.

En esta perspectiva se hace hincapié en el capital humano e infraestructura, en una empresa de servicios y con un contacto estrecho con los huéspedes, estos deben ser capaces de resolver y despejar cualquier tipo de inquietud o problema, lo cual se logra con la adecuada formación y capacitación de los empleados, sumado a un clima laboral positivo generara un ambiente de trabajo más cordial que se verá reflejado en una buena imagen ante el huésped y una infraestructura adecuada para llevar a cabo esa tarea posicionará al hotel por sobre sus principales competidores y ayudará a desarrollar un producto hotelero de alta calidad.

La implementación no termina con las acciones que conforman el Cuadro de Mando Integral, por esto es importante llevar adelante un proceso de seguimiento y documentación de la información. Cada responsable deberá valorar el indicador asignado en el plazo estipulado y así poder verificar los resultados, elevándolos a los directivos para que puedan hacer las comparativas necesarias con los datos anteriores con el fin de poder evaluarlos y tomar las decisiones en forma mensual.

Figura 11: informe mensual.

Responsable:		
Fecha:		
Indicador	Valoración	Óptimo/tolerable/deficiente

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al seguimiento, luego de obtener los resultados, se analizará un último indicador que brindará si la propuesta está ayudando a la empresa a cumplir sus objetivos y metas, este último indicador deberá mantenerse superior o igual al 75 %, equivalente a máximo tres indicadores deficientes y mínimo 12 indicadores óptimos o tolerables.

Figura 12: porcentaje de eficiencia.

Medición general de la propuesta		
Indicador	Objetivo	Fórmula
Eficiencia del CMI	Verificar el funcionamiento de la propuesta	$(\text{Cantidad de deficientes} / \text{cantidad de óptimos+ tolerables}) - 1 * 100$

Fuente: elaboración propia.

Medición de la propuesta

Para llevar adelante la medición de la propuesta se presenta el siguiente cuadro de Mando Integral.

Figura 10: Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Aumentar la rentabilidad	ROE	Porcentaje	7%	Anual	7%	5%	3%		Gerente general
Financiera	Reducir los costos	Costos del periodo	Porcentaje	15%	Anual	15%	10%	5%		Gerente general
Financiera	Incrementar las ventas	Nivel de ocupación	Porcentaje	30%	Anual	30%	20%	10%		Responsable comercial
Cliente	Aumentar reseñas sitios web	Imagen en sitios web	Porcentaje	85% o más	Mensual	85%	70%	50%		Responsable de relaciones públicas y marketing
Cliente	Mantener la cartera de clientes	Retención del cliente	Porcentaje	100%	Trimestral	100%	95%	90%		Responsable comercial
Cliente	Reducir las quejas de los clientes	Satisfacción del cliente	Unidades	0	Mensual	1 o menos	2 a 3	Mas de 4		Gerente de front desk
Cliente	Mantenimiento de las habitaciones	Calidad de servicio	Unidades	1	Mensual	0,99 a 1	0,98	Menos de 0,95		Jefe de mantenimiento
Procesos	Mejorar los servicios actuales	Control de calidad	Porcentaje	10%	Semestral	10%	6%	2%		Gerente general
Procesos	Establecer calidad en los procesos	Calidad de los procesos	Porcentaje	85%	Trimestral	85%	75%	60%		Gerente de administración
Procesos	Medir la innovación en prestación de servicios	Nuevos servicios	Unidades	3	Anual	3	2	1		Responsable de relaciones públicas y marketing
Procesos	Medir el compromiso de los proveedores	Fidelidad de los proveedores	Porcentaje	95%	Bimestral	95%	85%	75%		Gerente de administración
Procesos	Posicionar la cultura organizacional, la imagen corporativa y el direccionamiento estratégico	Comunicación	Unidades	5	Semestral	5	3	1		Gerente general
Capacidad de aprendizaje	Medir el nivel de inversión en capacitar al personal	Formacion de los empleados	Porcentaje	10%	Trimestral	10%	7%	3%		Gerente de RR.HH.
Capacidad de aprendizaje	Conocer el clima laboral	Satisfacción de los empleados	Porcentaje	95%	Trimestral	95%	85%	70%		Gerente de RR.HH.
Capacidad de aprendizaje	Desarrollo y actualización en infraestructura tecnologica	Modernización en infraestructura	Porcentaje	75%	Anual	75%	65%	55%		Gerente de RR.HH.

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Luego de analizar la PyME en estudio, se observó una falta de planificación estratégica y debilidades en los sistemas de control interno que, al no ser prioritarios para la empresa, afectan todas sus áreas. Si bien el hotel cuenta con el apoyo de una cadena reconocida a nivel mundial y financieramente esta ordenado, la falta de comunicación entre sus áreas funcionales sumado a políticas de control deficientes son causantes de una escases de información que impide una adecuada toma de decisiones.

Mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral se busca obtener un resultado de gran utilidad y beneficio para el rumbo estratégico de esta empresa, ya que este mide las cuatro perspectivas estudiadas, mediante procesos operativos e indicadores, permitiendo evaluarlas para poder realizar sus correcciones. La efectiva aplicación de un sistema de control interno es primordial para la empresa objeto de estudio, que al ser del tipo servicios, depende en gran medida de las ventas y de que tan buenas sean las opiniones de los huéspedes, así también como el trato recibido por el personal.

Es por todo lo antes mencionado que la propuesta responde a la problemática de la carencia de una herramienta de planificación, que le permitirá mejorar su comunicación interna, midiendo la satisfacción del cliente y el personal, minimizando el riesgo y obteniendo información en tiempo real para poder realizar correcciones que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Recomendaciones

Habiendo demostrado que la implementación de un Cuadro de Mando integral ayudará significativamente al control interno de la empresa, se detallan una serie de sugerencias entre las cuales se puede mencionar, aumentar la publicidad destinada al ámbito corporativo en busca de la descentralización de este segmento que se encuentra mayoritariamente demandado en la capital cordobesa, realizar un plan de viajero frecuente mediante la acumulación de puntos y así poder canjearlos por diversos beneficios como *late chek out*, desayunos gratis, *upgrade* de habitación, entre otros y por último se recomienda entablar un convenio con una empresa de alquiler de vehículos sin chofer para que los huéspedes puedan realizar la devolución de los mismos en las instalaciones del hotel y así evitar el transporte público masivo.

Bibliografía

- Campoverde Noboa, S. E. (2018). *plan estrategico y fininciero a traves de un cuadro de mando integral para un hotel howard Johnson dela ciudad de Guayaquil*.
Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/46027/D-CD306.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Corbo , Y. A., & Biasone, A. (2017). Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/2970/1/corbo-biasone-2018.pdf>
- Cruz Tamayo, D. (2018). Recuperado el 27 de 09 de 2020, de Desarrollo del cuado de mando integral con enfoque multicriterio como herramienta de control:
<https://repositorio.uho.edu.cu/jspui/bitstream/uho/4549/1/Diamelis%20Cruz%20Tamayo.pdf>
- Estupiñan Gaitan, R. (2015). *Control interno y fraudes COSO I, II y III*. (E. Ediciones, Ed.) Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=qcO4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=definici%C3%B3n+de+control+interno+coso2015&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjlsfCuvKPsAhURA9QKHbHAAFYQ6AEwAnoECAUQA#v=onepage&q&f=false>
- Howard Johnson. (2018). *Manual de inducción Howard Johnson Villa Carlos Paz*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/9687/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>
- INDEC. (2019). *Informes Tecnicos Vol.3 Nro 7*. Recuperado el 30 de 09 de 2020, de www.indecgob.ar/uploads/inormesdeprensa
- INDEC. (Septiembre de 2020). *INDEC*. Recuperado el 30 de 09 de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim20929E519161.pdf
- INDEC. (Abril de 2020). *INDEC*. Recuperado el 30 de 09 de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf
- INDEC. (2020). *INDEC*. Recuperado el 30 de 09 de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/bal_09_20F1D9F23329.pdf

INDEC. (2020). *Indice de precios vol.34 nro 1*. Recuperado el 30 de 09 de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf

INDEC. (2020). *Informes Técnicos Vol.4 nro 51*. Recuperado el 30 de 09 de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Cuadro de Mando Integral: The balance scorecard*. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=kaplan+y+norton&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjQ29WqgNrsAhUAH7kGHeEzDnMQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=kaplan%20y%20norton&f=false>

Municipio de Villa Carlos Paz. (19 de 3 de 2019). *VCP*. Recuperado el 27 de 08 de 2020, de Carlos Paz en números: <https://villacarlospaz.gov.ar/detallenoticia.php?id=5123>

Rondi, G. R., Casal, M. D., & Levra Giai, V. C. (Diciembre de 2019). Recuperado el 20 de 08 de 2020, de nulammdp.edu.ar/3285/1/rondi-et-al-2019.pdf

Santiago, B. (2018). *Ser Líder*. https://books.google.com.ar/books?id=7wJrDwAAQBAJ&pg=PT214&dq=estrategia+organizacional&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwir_sqA7YLTahWIGbkGHW1VDK0Q6AEwA3oECACQAg#v=onepage&q=estrategia%20organizacional&f=false, Mexico: Ediciones Granica.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos* (18va. ed.). Mexico D.F. : Mc Graw Hil.

Anexos

Anexo 1: encuesta cultural organizacional.

Howard Johnson Villa Carlos Paz

Encuesta sobre cultura organizacional, imagen corporativa y direccionamiento estratégico.

Nombre y apellido:.....Sector en el que se desempeña:.....

- ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa?

Si	No

En caso de conocerlos mencionarlal:

.....

- ¿Ha sido usted tomado en cuenta en la empresa para la toma de decisiones?

Si	No

En caso afirmativo mencionarlal:

.....

- ¿Considera usted que tiene buena comunicación con sus superiores?

Si	No

- ¿Cree usted que los canales de comunicación que se utilizan para difundir información son eficientes?

Si	No

- ¿El manejo de la información ha influido alguna vez en su desempeño laboral negativamente por causa de mensajes mal direccionados?

Si	No

- ¿Cómo calificaría usted al manejo de la comunicación en el hotel, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto?

1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia.

Encuesta de clima laboral.

Nombre y apellido:.....Fecha:.....

Sector en el que se desempeña:.....

Marcar con una x según corresponda.

Pregunta	Excelente	Buena	Regular	Mala
¿Cómo describe su ambiente de trabajo?				
¿Cómo describe el trato con sus compañeros?				
¿Cómo valora la relación con sus superiores?				
¿Cuál es su calificación en base a su remuneración?				
¿Qué tan satisfecho está con su trabajo?				
¿Cómo califica su nivel de capacitación para desarrollarse en su puesto de trabajo?				
¿Existe orden y limpieza en su área?				
¿Qué tan buena es la entrega de materiales de trabajo/uniformes?				
¿Qué tan valorado se siente por la empresa?				
¿Cómo describe el vínculo con otras áreas?				

Firma:.....

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3: encuesta cliente.

Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Encuesta de satisfacción del cliente.

Nombre y apellido:.....Fecha:.....

Teléfono:..... Mail:.....

Habitación:.....

Marcar con una x según corresponda.

Pregunta	Excelente	Buena	Regular	Mala
¿Cómo describe el trato que recibió por parte del personal del hotel?				
¿De que manera se han solucionado sus demandas/incorvenientes?				
¿Cómo calificaría la limpieza durante su estadía?				
¿Cómo describe la decoración y mobiliario de la habitación?				
¿Es usuario de redes sociales? Si es así ¿Qué valoración nos daría en un sitio web?				
¿Cuál es su calificación en relación precio/producto?				
¿Cuáles son las probabilidades de que usted recomiende el hotel?				

¿Le gustaría contar con un nuevo servicio? ¿Cuál?

.....

¿Qué le gustaría que cambiemos?

.....

Muchas gracias por su colaboración.

Fuente: elaboración propia.