

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información Interna y Externa

**“Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral aplicado a la Empresa
Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz”**

Autor: Pamela Rocío Fernández

DNI: 33.532.173

Legajo: CPB03455

Director de TFG: Cr. Alfredo González Torres

Noviembre, 2020



“El descanso ideal para toda la familia”

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado tuvo el propósito de diseñar un modelo de control de gestión en el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz por medio de un Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced ScoreCard. Esta, es una herramienta de gestión que permitió convertir la estrategia de la organización en objetivos medibles con la finalidad de obtener resultados eficientes.

Previamente, se identificaron los indicadores de gestión bajo las cuatro dimensiones o perspectivas, los cuales fueron el punto de partida de la confección del Cuadro de Mando Integral.

La propuesta, nace como respuesta a la necesidad de mejorar los procesos internos y la planificación estratégica del Hotel Howard Johnson que le permitirá mejorar no solo sus procesos internos, sino también la relación con sus clientes, las finanzas y promover el desarrollo y aprendizaje organizacional.

Palabras Claves: Hotel, estrategia, Cuadro de Mando Integral, planificación, indicadores

Abstract

The present Final Degree Project had the purpose of designing a management control model in the Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz by means of a Balanced Scorecard (CMI), also known as Balanced ScoreCard. This is a management tool that made it possible to convert the organization's strategy into measurable objectives in order to obtain efficient results.

Previously, the management indicators under the four dimensions or perspectives were identified, which were the starting point for the preparation of the Balanced Scorecard.

The proposal was born in response to the need to improve the internal processes and strategic planning of the Howard Johnson Hotel that will allow it to improve not only its internal processes, but also the relationship with its clients, finances and promote organizational development and learning.

Keywords: *Hotel, strategy, Balanced Scorecard, planning, indicators*

Índice

Introducción e Información General.....	1
<i>Marco de referencia institucional</i>	1
<i>Descripción de la problemática</i>	2
<i>Antecedentes</i>	2
<i>Objetivo general</i>	3
<i>Objetivos específicos</i>	3
Análisis de situación.....	4
<i>Descripción de la situación</i>	4
<i>Análisis de contexto</i>	6
<i>Diagnostico Organizacional</i>	10
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y discusión.....	19
Plan de Implementación	21
<i>Alcance y Limitaciones</i>	21
<i>Recursos</i>	21
<i>Acciones y marco temporal</i>	23
<i>Evaluación de la propuesta</i>	25
Conclusiones y Recomendaciones	26
Bibliografía.....	29

Introducción e Información General

Marco de referencia institucional

La industria Hotelera, fue evolucionando e instalando nuevas formas de brindar servicio al viajero. Los huéspedes actuales han creado un nuevo perfil con mayores exigencias en relación a las experiencias que desea vivir durante su estadía.

Estética, vanguardia, tecnología, ecología y trato personalizado al huésped son las tendencias que caracterizan a esta nueva generación de servicios de alojamiento.

La llegada de Howard Johnson marcó un hito en este país dado que se ubicó en diferentes localidades, acercando de esta forma la posibilidad de acceder a un hotel de renombre internacional en el mercado local. Es por esto, que Howard Johnson se ha convertido en uno de los principales actores en el desarrollo de localidades de pequeño y mediano tamaño de Argentina.

Es importante resaltar que, en 1997, Howard Johnson abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires para realizar su primera carrera hacia un crecimiento sostenido. Dos años más tarde, empezó su despliegue en diferentes provincias del país.

En el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. Fue un proyecto ambicioso ya que Carlos Paz recién daba sus primeros pasos en hoteles de categoría 4 estrellas, pero se convirtió en un cambio de plaza para la localidad, el cual fue recibido favorablemente. El hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliot), oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal.

La idea con la que se gestó este proyecto fue construir un condo hotel, una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. La obra duró 3 años y contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto, que tenía como objetivo la construcción de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias.

En el mes de octubre del año 2016, el hotel contrató a 80 colaboradores que se capacitaron en diferentes áreas para que finalmente, en diciembre del mismo año, se recibiera a los vecinos del establecimiento como primeros invitados. En una jornada de puertas abiertas, la comunidad de Carlos Paz tuvo la posibilidad de conocer las instalaciones del lugar. El 16 de diciembre de ese

mismo año, se realizó la inauguración oficial, que contó con la presencia de importantes autoridades de carácter nacional e internacional y gran cantidad de empresarios del rubro hotelero, gastronómico y teatral. En febrero del año siguiente, coincidiendo con los carnavales, el hotel ya estaba en su plena ocupación.

Descripción de la problemática

En este informe se desarrollará un análisis de la empresa a través de un Cuadro de Mando Integral que aportará las herramientas necesarias para optimizar la información interna y externa.

Existen tres públicos objetivos del hotel: Turismo familiar, corporativo, estudiantil, de jubilados y agencias.

Uno de los inconvenientes que presenta el hotel es que su principal estrategia corporativa plantea “consolidarse en el mercado local como una empresa con fuerte foco en el turismo familiar”, lo cual deja al resto de sus públicos en un rango acotado de preferencia. Esto genera, que los distintos espacios con que cuenta el hotel, como por ejemplo la sala de reuniones y eventos, spa y restaurante, no sean explotados en su totalidad. Además, no cuenta con unidades estratégicas de negocio en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades a un entorno permanentemente variable. Esto dificulta la definición de cuáles son los objetivos de cada sector.

Teniendo en cuenta el contexto actual de pandemia (COVID-19), el Hotel Howard Johnson será modelo de estudio en el cual se verá reflejado el impacto en la industria de la hospitalidad.

Antecedentes

Como antecedentes del presente reporte de caso, se pueden mencionar:

Reyes (2018) en su trabajo presentó los resultados del Cuadro de Mando Integral para el Hotel Brisas Guardalavaca, Cuba en el periodo 2018. Esta metodología aplicada, le permitió confeccionar un mapa estratégico a definición de indicadores por objetivos y perspectivas, así como su evaluación para la confección de un programa de mejora.

El Trabajo de Albornoz (2009) tuvo como objetivo general crear un Cuadro de Mando Integral para el Hotel San Miguel, España. El desarrollo de esta propuesta permitió demostrar como el Hotel San Miguel debía realizar una planificación estratégica para poder alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo. Partiendo con el análisis del ambiente externo, análisis de la industria y análisis situacional se pudo identificar las estrategias más apropiadas que son la “Estrategia de Diferenciación: Enfocada en los servicios al Cliente y en la Calidad” y “Estrategia de desarrollo de

Mercado: “Enfocada en Mercado ya existente”.

Por su parte, el trabajo de Oreja (2019) pretendió optimizar la gestión corporativa de Neper Select Hotel de la ciudad de Córdoba a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral que eficientice los procesos de desarrollo para diciembre del año 2019. En base al análisis realizado y aplicación de la propuesta de mejora, se arribó a la conclusión de que la aplicación del Cuadro de Mando Integral, es de suma importancia para conducir al logro de la estrategia corporativa del hotel, que se desenvuelve en un mercado muy competitivo.

Objetivo general

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson Villa Calos Paz que le permita optimizar el desempeño de su gestión interna para ser aplicado en el año 2020.

Objetivos específicos

- Analizar la situación interna del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, identificando la misión y visión de la empresa.
- Proponer ejes estratégicos para los próximos años.
- Determinar los indicadores de gestión apropiados que integren el Cuadro de Mando Integral.
- Evaluar la implementación de la propuesta para ser mantenida en el tiempo.

Análisis de situación

Descripción de la situación

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 el pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea.

Lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente, beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa

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 serán la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa.

A solo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, el hotel ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración y excelente servicio. Todo el entorno del hotel es un espacio verde en la cual se programan actividades de recreación e infantiles a lo largo de todo el año.

Howard Johnson mantiene las prestaciones de una cadena internacional, pero permite que los franquiciados impriman el toque personal en cada una de sus empresas.

El hotel posee la modalidad comercial denominada Condo hotel, en la cual los accionistas poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena. Es decir, Howard Johnson cuenta con tantos dueños como accionistas, pero la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios; en este caso, la familia Elliot. Esta modalidad está siendo muy utilizada por diferentes cadenas internacionales, dado que los

inversionistas pueden alcanzar una rentabilidad cercana al 7% anual, mayor a la que obtendrían por una renta inmobiliaria tradicional.

El hotel cuenta con variados servicios según las necesidades de su público objetivo:

- Restaurante The Lord: brinda un servicio gastronómico de vanguardia y categoría.
- Iluminé Club Spa: Busca la satisfacción de sus clientes proporcionándoles un servicio de excelencia en salud, estética y relax.
- Salón de Convenciones: Ideal para empresas que buscan generar estrategias de team building, capacitaciones o cualquier actividad destinada a estimular el trabajo en equipo y aumentar la productividad.
- Parque con juegos externos: 3 sectores diferentes de juegos para niños y adultos.
- Kids Club: Compuesto por un equipo de profesionales que junto con la mascota Howie garantizan el entretenimiento.
- Gym: Instalaciones preparadas con equipos de última tecnología.
- 4 Piletas externas con vista al lago y a las sierras, 1 pileta externa climatizada para toda la familia.

La cultura de trabajo del hotel es promover la relación humana como tal, apoyada en el respeto mutuo, la tolerancia, la responsabilidad en el cumplimiento de tareas asignadas, así como la cordialidad en el trato.

Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz espera de sus colaboradores un alto nivel de desempeño en sus funciones, deseos de crecer y superarse, vocación de servicio y una actitud que promueva el trabajo en equipo y buen clima laboral.

Dado que la empresa es de carácter internacional, se solicita que algunos puestos de contacto, al igual que los integrantes del directorio, tengan formación bilingüe.

El directorio, está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones. Son ellos los que dirigen la empresa y tienen como objetivo principal plantear las pautas fundamentales de crecimiento.

La empresa cuenta con 80 colaboradores que trabajan de manera permanente en las instalaciones del hotel.

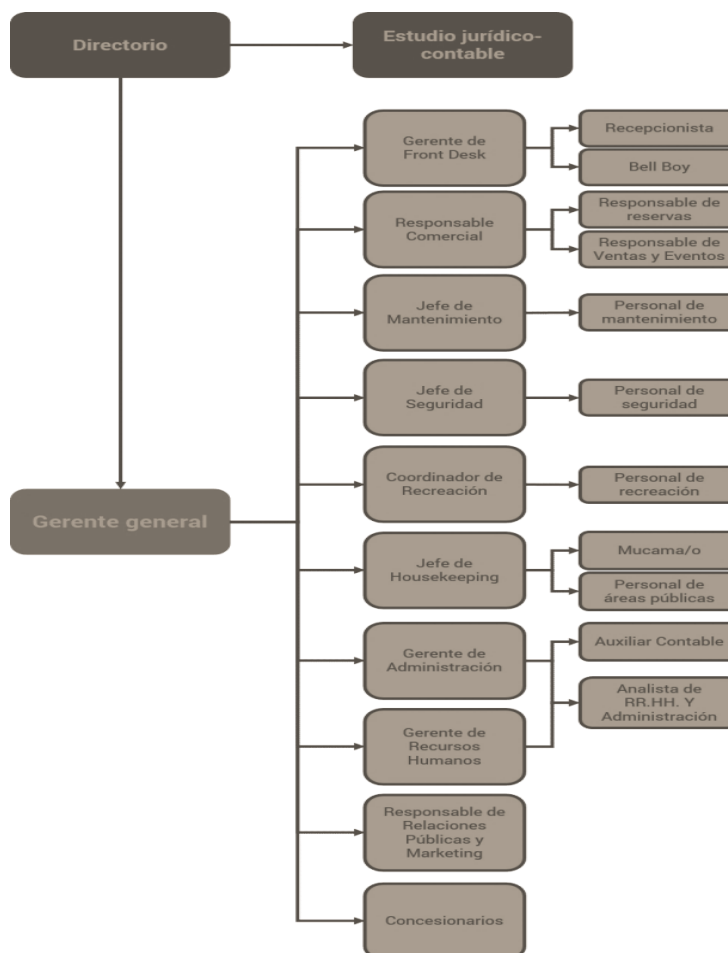


Diagrama N° 1: Organigrama

Fuente: elaboración propia

Análisis de contexto

Para hacer un análisis del entorno empresarial se utilizará la herramienta PEST de Francisco Aguilar (1967), la cual plantea los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que afectan al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Posteriormente, Liam Fahey y V.K Narayanan (1986) añaden el término “EL” a PEST, dando lugar a PESTEL como referencia a los factores ecológicos y legales de creciente importancia en los últimos años.

Factor Político:

Argentina tuvo un cambio total a inicios del año 2020 con la llegada de la pandemia (COVID-19). El sector Hotelero fue uno de los más perjudicados cuyos establecimientos permanecen cerrados por el Gobierno Nacional desde el 20 de marzo (excepto aquellos que prestaron servicios para cuarentenas obligatorias).

Según datos que fueron proporcionados por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) el 17% del sector debió cerrar sus puertas de manera permanente dada la imposibilidad de afrontar los elevados costos de una cuarentena de más de 170 días.

Sin embargo, el Gobierno Nacional prevé un “Programa de Reactivación del Turismo” que tiene como objetivo fomentar la demanda de turismo interno y dinamizar la economía en la etapa pos pandemia, hacia fines del año 2020.

Ante el nuevo escenario que dispone la emergencia sanitaria global y su impacto en la actividad turística, el Gobierno Nacional informó sobre la elaboración de un “Protocolo COVID-19 para Alojamientos Turísticos”. El mismo, sigue las recomendaciones establecidas por el Ministerio de Salud de la Nación.

El Hotel Howard Johnson brinda prioridad a la salud de sus clientes, equipo de trabajo y comunidad en general. Por esto ya cuenta con la aplicación de todos los protocolos COVID-19 aprobados por el Centro de Operaciones de Emergencia (COE), como así también por la Municipalidad de Villa Carlos Paz. Con el fin de que cada huésped pueda disfrutar de su estadía con seguridad y responsabilidad se detalla el Protocolo de Sanidad:

- ✓ Cuentan con procedimientos de limpieza y desinfección con rigurosos estándares en todas las áreas del hotel
- ✓ Ofrecen puestos de sanitización de manos en los espacios comunes, accesibles a todos los huéspedes, que garantizan ambientes limpios y seguros.
- ✓ Cuentan con espacios sectorizados para respetar las distancias sugeridas por el protocolo, siempre en post de garantizar la seguridad de todos.
- ✓ Para el mayor cuidado, pensando en el confort y buen servicio que Howard Johnson ofrece, han desarrollado la herramienta del web check in y web checkout, para que desde su propio celular los huéspedes puedan hacer el ingreso y salida del hotel, reduciendo el contacto estrecho, el uso de papelería y agilizando el proceso para evitar aglomeraciones.

Factor Económico:

La industria turística en Argentina representa el 5% del PBI (impacto directo). En condiciones de actividad previas a la cuarentena, generaba el 7,1% de empleo a nivel nacional.

Según el Presidente de la Asociación de Hoteles de Turismo (AHT), la caída en el sector significa que dejaron de operar casi 4.000 emprendimientos turísticos. Esta cifra resulta un 70% mayor comparada con la caída del 10% en la crisis de 2001-2002.

Con un 92% de hoteles sin actividad significativa desde el inicio de la cuarentena, son 1,3 millones de puestos de trabajo los que se ven afectados.

Aun cuando el sector ya perdió 76.000 puestos de trabajo desde el inicio de la cuarentena, el 47% de los establecimientos no ha suspendido personal en pos de seguir trabajando en la mejora del servicio.

Ante una eventual reactivación de la actividad turística, el Hotel Howard Johnson manifestó que cuenta con el equipamiento y la infraestructura adecuada para poder operar de manera segura.

Según el INDEC la situación económica de Argentina es bastante crítica para el año 2020. La suba del Índice de precios llegó al 15,8% y tuvo una variación interanual del 42,5% lo que generó un deterioro constante en el poder adquisitivo de los individuos.

Por otra parte, el Presidente del Banco Central de la República Argentina (BCRA), Miguel Pesce, anunció nuevas medidas en el mercado cambiario para preservar las reservas internacionales:

- Cupo mensual de 200 dólares: Los consumos en el exterior o de proveedores extranjeros afectarán el cupo disponible de compra dólar ahorro.
- Retención 35%: el dólar ahorro y los gastos en divisa con tarjetas, tendrán un cargo adicional del 35%, que será deducible del Impuesto a las Ganancias o de Bienes Personales. Este impuesto no aplica para viajes dentro de la República Argentina.

Ante la política cambiaria adoptada por el Gobierno Nacional, el Hotel Howard Johnson ofrece promociones en alojamientos para la temporada de verano 2021, a precios en pesos de 2020 para que los turistas no vean imposibilitadas sus opciones para viajar.

Factor Sociocultural:

La Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) mide el impacto del turismo internacional y del turismo interno sobre el sector hotelero y parahotelero nacional. Elabora indicadores de la actividad hotelera tanto desde la perspectiva de la oferta como desde el punto de vista de la demanda.

Según el INDEC (2020), de las 49 localidades que integran la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH), 31 de ellas presentaron establecimientos abiertos en el mes de junio durante todo

el mes. Mientras que 18 localidades estuvieron cerradas temporalmente o afectadas al alojamiento de personas con aislamiento obligatorio. Cabe aclarar que en las localidades donde hubo apertura de establecimientos, hay 14 cuyos datos no se publican, debido a que no se dispone de información suficiente para realizar una estimación que cumpla con el criterio de significancia estadística.

Para junio de 2020 se estimaron 54.686 pernoctaciones en establecimientos hoteleros y parahoteleros. Esto implica una disminución de 98,2% respecto del mismo mes del año anterior.

El total de viajeros hospedados fue 20.567, tuvo una variación negativa de 98,5% respecto al mismo mes del año anterior.

El primer desafío que enfrenta el Hotel Howard Johnson, es la posibilidad de apertura de las fronteras internas que permita el desplazamiento y atracción de turistas a nivel nacional.

Factor Tecnológico:

El mundo de la gestión hotelera ha ido cambiando en los últimos años y la tecnología se ha convertido en un elemento clave.

En parte, es el propio consumidor el que lleva a las cadenas hoteleras a ser cada vez más digitales. El cliente necesita acceder con mayor facilidad a los productos y servicios turísticos, y poder ejecutar la compra de inmediato y desde cualquier lugar.

La tecnología ofrece la oportunidad de mejorar el rendimiento y la productividad de los hoteles. De esta manera, se abren las puertas a una mayor calidad de la estadía y el feed back con el cliente. Las aplicaciones para dispositivos móviles permiten conectar de manera simple y rápida al turista con agencias de viaje, alojamientos, aeropuertos y demás servicios.

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz gestiona sus operaciones con sistemas como Flexxus, Opera y Arion. Flexxus es un software que trabaja en una plataforma intuitiva que permite la integración de todos los módulos de gestión donde se origina y termina la información.

En cuanto a redes sociales, el hotel tiene un alcance significativo en redes como Facebook e Instagram.

Factor Ecológico:

En su política verde, el Howard Johnson Carlos Paz desarrolló una cultura ambiental muy fuerte tanto en la gestión propiamente dicha como con los huéspedes. Es por esto, que la mascota Howie, es un amigo de la naturaleza e intenta transmitir el mensaje de cuidado en cada una de sus

acciones.

Desde su infraestructura, el hotel cuenta con juegos hechos de material reciclado, con tachos de residuos que favorecen la separación de residuos y cartelera que concientiza acerca del cuidado de cada uno de los espacios.

El Hotel fue diseñado para que se pueda reciclar el agua, reutilizando las aguas grises del establecimiento. Por otra parte, se emplean elementos de limpieza amigables con el ambiente, que puedan descartarse sin causar daños.

La seguridad e higiene están a cargo del personal responsable del área, que responde directamente a la dirección; sin embargo, es importante destacar que es una política del hotel trabajar en un espacio más verde y amigable con el ambiente.

Factor Legal:

Dentro del aspecto legal, el Hotel cumple con (Ley N°6483, Córdoba) en donde quedan sujetas a las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentaciones, las actividades declaradas de interés turístico especial por el artículo 4° incisos “a” y “c” de la Ley N° 5457.

Diagnostico Organizacional

El análisis DAFO, también conocido como FODA según C. Speth (2016) es una herramienta que permite a una organización, identificar rápidamente tanto los factores internos (Debilidades y Fortalezas) como externos (Amenazas y Oportunidades).

Fortalezas:

- Sustentabilidad, hoteles más verdes
- Prestigio de la marca
- Personal altamente capacitado
- Cumplimiento estricto de las normas de seguridad e higiene
- Altos estándares de calidad
- Innovación tecnológica
- Tiene como premisa fundamental el servicio y atención al huésped

Debilidades:

- Escasos controles de gestión operativa

- Falta de visión empresarial
- Hay que garantizar el retorno de los accionistas bajo la modalidad Condo Hotel
- Planificación estratégica mal definida con respecto a la capacidad de diferenciarse y construir ventajas competitivas.
- Sistemas contables enlatados y no creados a medida de la empresa

Oportunidades:

- Crecimiento de la ciudad Turística
- Desarrollo de turismo sustentable
- Libertad de parte de la cadena hotelera para crear ideas nuevas
- Facilidad de arribo por vías terrestres y aéreas
- Redes sociales y medios de comunicación como principales canales para la oferta de servicios turísticos
- La provincia de Córdoba sea sede de Convenciones nacionales e Internacionales
- Cambio de la plaza a hoteles con categoría

Amenazas:

- Inestabilidad Política y Económica
- Apertura de nuevos hoteles en la ciudad
- Fuerte competencia de hoteles con gran trayectoria
- Opinión popular instalada en los turistas de que Carlos Paz es “turismo mochilero”
- Clientes cada vez más exigentes
- Aumento de ciudades turísticas en la provincia de Córdoba
- COVID-19

Una de las fortalezas que tiene la organización objeto de estudio, es que trabaja fuertemente para la satisfacción del cliente en un mercado con creciente competencia. Esto se debe a la experiencia y prestigio que posee el Hotel Howard Johnson Carlos Paz, generando una clara diferenciación con respecto a su competencia actual y potencial.

Villa Carlos paz se ha convertido en sede de numerosos eventos nacionales e

internacionales gracias a la cercanía que tiene con la Ciudad de Córdoba y el Hotel Howard Johnson posee la infraestructura que brinda un hospedaje de esta magnitud.

A pesar del deterioro del poder adquisitivo de los individuos en Argentina, los huéspedes siguen eligiendo hoteles de calidad. Con el paso de los años han ido cambiando los servicios hoteleros y las políticas de cuidado del medio ambiente. Las empresas están cada vez más comprometidas, generando responsabilidad social en los huéspedes.

Desde sus inicios el hotel ha tenido como premisa minimizar el impacto ambiental. Es por esto que el hotel posee amplios estándares de higiene que vienen de la mano de un cuidado en la utilización de químicos, lo que garantiza la minimización de los riesgos laborales.

En cuanto a las principales debilidades, no cuenta con visión empresarial, la que debería mostrar a donde se quiere llegar y cuál es la aspiración a futuro del hotel.

Por otro lado, se destacan los escasos controles de gestión implementados, a pesar de tener sistemas adecuados para hacerlo como Flexxus, entre otros.

En este momento la planificación estratégica es confusa y no refleja la realidad. No destaca la ventaja competitiva del hotel y es acotada. Esto dificulta lograr una estructura organizativa funcional y acorde a los objetivos de la empresa. En la estrategia actual no se tiene en cuenta los segmentos del mercado con los que actualmente se trabaja, y hay un desconocimiento de lo que quiere el público al que se dirige el objetivo corporativo. No se establecen objetivos generales a corto y largo plazo, necesarios para lograr la misión.

Estas debilidades, son la razón de ser del presente reporte de caso para fundar una propuesta profesional basada en el uso de un modelo de gestión por medio de un Cuadro de Mando Integral, que permita tomar decisiones oportunas para seguir creciendo y marcar una diferencia en el sector hotelero.

Michael Porter (1980) sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de una empresa viene definido por cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo:

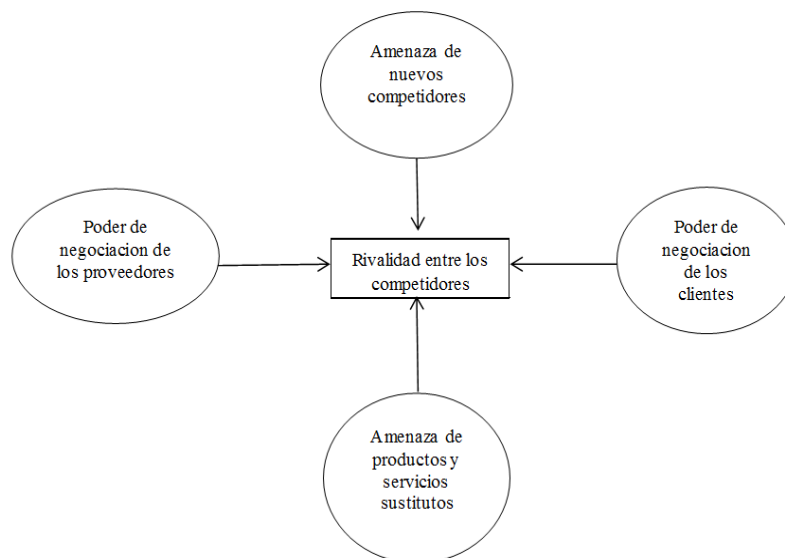


Diagrama N° 2: Fuerzas de Porter

Fuente: elaboración propia

La utilidad de esta herramienta de gestión sirve para que las empresas puedan analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

Poder de negociación de los clientes

En temporada alta, la ciudad de Villa Carlos Paz se transforma en un potente atractivo turístico y los hoteles compiten en precios. La negociación de los clientes resulta baja, ya que, si no están dispuestos a pagar el precio establecido por una habitación, ésta queda disponible a la espera de otro cliente. Pero en temporada baja, el poder de negociación de los compradores es alto, ya que los hoteles tienen mayor flexibilidad de precios.

Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores en la industria hotelera son las agencias de viaje ya que son la conexión entre el huésped y el hotel. En Córdoba, existe una gran cantidad de agencias de viaje por lo que resulta fácil negociar precios y beneficios.

Por otro lado, para las agencias turísticas los centros de hospedaje representan una parte importante de sus ventas totales y existe un gran número de ellos, por lo que el poder de negociación

no es absoluto.

En el caso de los insumos con los que trabaja el hotel, el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que muchos de los productos se encuentran en el mercado.

En cuanto a los servicios de luz, agua, cable, gas e internet, las empresas proveedoras son únicas por lo tanto el poder de negociación se vuelve bajo. La dependencia de estos servicios es muy alta y no siempre existen alternativas.

Amenaza de nuevos competidores

El Hotel Howard Johnson identifica como competidores a los siguientes hoteles:

- Amerian Carlos Paz
- Portal del Lago
- Eleton
- Pinares Panorama Suites & Spa

Si bien las ventajas competitivas ofrecidas en los servicios (restaurante, spa, piscinas, actividades recreativas, etc.) no poseen una gran diferenciación entre sí, se detectó que el Hotel Howard Johnson tiene precios más accesibles que sus competidores con una propuesta de valor similar a la de ellos.

A diferencia de sus competidores, el hotel tiene la mascota Howie y utiliza como diferenciador propuestas de actividades específicas para cada segmento.

El sector hotelero de Villar Carlos Paz en la categoría de 4 estrellas tiene altas barreras de entrada a nuevos competidores. Al tener una oferta tan concentrada y poco diferenciada resulta difícil para un nuevo competidor instalarse con una propuesta de valor que sea diferencial y superior a la del resto de los competidores. El requerimiento de capital inicial es otra gran barrera de entrada ya que, para construir un hotel de dicha categoría, la financiación requerida es muy elevada. Es por esto que la amenaza de nuevos competidores es relativamente baja.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Durante los últimos años, los alquileres temporarios en la ciudad de Villa Carlos Paz fueron creciendo a nivel exponencial. Si bien el público que elige un hotel tiene distinto perfil al que alquila una casa o departamento, éste es un servicio que satisface la misma necesidad de diferente manera.

En la actualidad existen portales como Tripadvisor, Booking, Despegar, entre otros; en la cual los clientes pueden ingresar, leer las opiniones de otros huéspedes, comparar precios y reservar su estadía. El cliente tiene la facilidad de cambiar de proveedor dada la accesibilidad de la información sobre el sector y servicios sustitutos.

El Hotel Howard Johnson es un hotel muy buscado con buenas recomendaciones de los clientes.

Rivalidad entre los competidores

En la categoría de hoteles 4 estrellas son 4 los hoteles en la ciudad de Villa Carlos Paz los competidores de Howard Johnson. Todos tienen años de trayectoria y gran inversión en publicidad, lo que hace que la competencia sea fuerte entre ellos.

Los competidores no son solamente los de Villa Carlos Paz, sino también los que están en zonas aledañas como Córdoba u otros lugares de las sierras, por lo que aumenta significativamente la cantidad de alojamientos de distinta variedad.

Otro aspecto relevante es la competencia desleal en los alojamientos informales, cuyos propietarios alquilan su casa o departamento sin pasar por controles oficiales. Gran parte de ellos se comercializa por internet o en la vía pública. La actividad hotelera paga altos impuestos y está bajo los controles de cada municipio y de la provincia.

Otros factores que influyen en la rivalidad entre los competidores son la diferenciación con el servicio que se ofrece, la calidad del mismo y la innovación.

El presente análisis se realizó con la finalidad de conocer cómo se encuentra el Hotel Howard Johnson en el año 2020. Para ello, se analizó el entorno interno y externo en el que se desenvuelve.

El estudio del macro entorno nos mostró elementos generales externos que afectan el desempeño de la organización como por ejemplo el contexto de pandemia (COVID-19), en el cual la empresa no puede ejercer ningún control.

Por otro lado, el análisis interno detectó aspectos que pueden ser controlados y manejados a través de una planificación estratégica bien definida.

Este análisis situacional, nos dará las herramientas para la elaboración del plan estratégico a implementar que optimice el desempeño interno del Hotel Howard Johnson para ser aplicado al año 2020.

Marco teórico

El presente trabajo final de grado, busca diseñar un plan de gestión de información interna para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Por dicha razón, es imprescindible hacer referencia a la planeación estratégica y al Cuadro de Mando Integral, objeto de estudio.

La importancia de la planeación estratégica reside en la capacidad que tiene la empresa para realizar el análisis del entorno y tomar decisiones acertadas en un mundo global. Para Chiavenato (2017) la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. A través de la planeación se espera lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad. Esta consta de tres niveles:

- Estratégico: las proyecciones son a largo plazo. Los objetivos esperados son de toda la organización en su conjunto.
- Táctico: las proyecciones son a mediano plazo. Los objetivos están especificados por área en la organización.
- Operativos: son las proyecciones a corto plazo, en la cual las metas son específicas de cada actividad que desarrolla la empresa.

La planeación estratégica consiste en accionar en base a los objetivos inmediatos, pero, sobre todo, en base a los objetivos a futuro. De esta manera, se espera que la viabilidad y evolución de la organización no se vea afectada en el futuro.

Balayar (2011) define el Cuadro de Mando Integral como una metodología o técnica de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los procesos y recursos de la organización se encuentren estratégicamente alineados.

La implementación de un Cuadro de Mando Integral se puede decir, siguiendo a Pérez (2020), que no es únicamente un sistema de medición operativo. Este cuadro de control puede considerarse como un sistema de gestión que busca transformar la visión, misión y estrategia de cualquier unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Tiene como característica esencial, que los empleados o colaboradores de cada área o proceso, entienden su responsabilidad sobre los resultados en el cumplimiento de la estrategia, y por lo tanto asumen los compromisos en pro de los objetivos organizacionales.

Por su parte, Kaplan y Norton, realizan en 1990 un estudio en el cual participaron 12

empresas con el objetivo de buscar nuevos indicadores para medir el desempeño organizacional. La motivación de la investigación era que la medición financiera no era representativa de la marcha de la organización en su conjunto. Como resultado propusieron el Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard), el cual se componía de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, e innovación y aprendizaje) que, a su vez, desarrollaban una serie de indicadores (Kaplan y Norton, 1992).

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctica u operativa. Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégico para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- ✓ Clarificar y traducir la visión y la estrategia
- ✓ Comunicar y relacionar objetivos y metas estratégicas
- ✓ Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas
- ✓ Mejorar la retroalimentación estratégica y el aprendizaje organizacional

De acuerdo con el enfoque de Gan y Triginé (2013) acerca del CMI; los objetivos, factores e indicadores se estructuran en cuatro perspectivas distintas que dan respuesta a cuatro interrogantes básicos:

- Perspectiva financiera: ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus accionistas/inversores para tener éxito financiero? Los objetivos de esta perspectiva deben ser determinados en la dirección de la organización. Esta perspectiva se alimenta directamente de la perspectiva del cliente.

- Perspectiva del cliente: ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus clientes para alcanzar su misión? El buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en un mercado. Los objetivos deben definir con claridad, cómo los clientes perciben la propuesta de producto/servicio, y en qué medida esa percepción se proyectará sobre los resultados financieros que se esperan.

- Perspectiva interna: ¿en qué debe la empresa ser excelente para satisfacer a accionistas/inversores y clientes? Se debe cuestionar cuáles son los procesos claves que van a permitir dar una adecuada respuesta.

- Perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿cómo mantendrá la empresa su capacidad, mejorando y cambiando para conseguir lograr su misión? En esta perspectiva se toman como referencia las perspectivas anteriores, y partiendo de los procesos identificados como claves, la empresa

establecerá los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructuras indispensables para lograr que dichos procesos sean eficientes, y que continúen siéndolo a lo largo del tiempo.

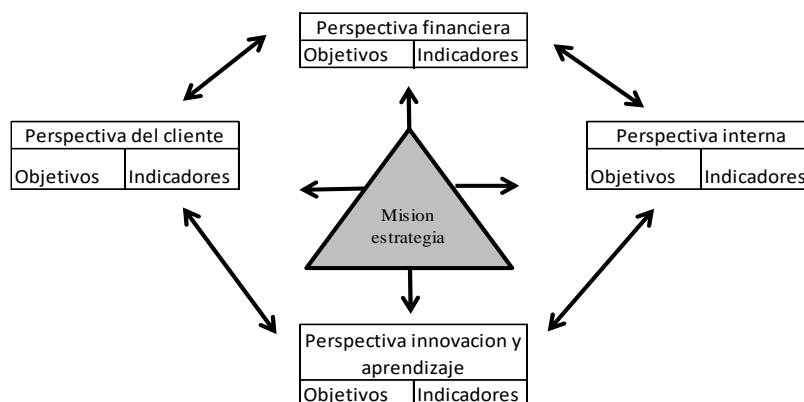


Diagrama N° 3: Perspectivas del CMI

Fuente: elaboración propia

Finalmente, siguiendo a Kaplan y Norton, se puede decir que la correcta implementación de un Cuadro de Mando Integral supone los siguientes pasos:

- Formulación de la estrategia
- Definición de los objetivos
- Selección y construcción de indicadores
- Elaboración del CMI
- Comparación y valoración de las desviaciones

Diagnóstico y discusión

En base al análisis de situación organizacional efectuado y a la bibliografía consultada, se pudo observar que las oportunidades de crear valor para el Hotel Howard Johnson, se obtienen de la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización, tal como las relaciones con los clientes, los productos y servicios innovadores, los procesos operativos de alta calidad, la tecnología de la información, y las capacidades, habilidades y motivaciones del capital humano.

Declaración del problema

En particular, el problema que afronta la organización objeto de estudio son los escasos controles de gestión operativa que son implementados, a pesar de tener sistemas adecuados para hacerlo como flexxus, entre otros. Estos sistemas tienen la capacidad de brindar datos claves, pero deberían ser transformados en información útil para la planificación estratégica. En el contexto dinámico y la crisis económica actual que atraviesa el sector hotelero, resulta crucial contar con información confiable, precisa y oportuna que permita tomar decisiones estratégicas acertadas.

La carencia de definición de la estrategia corporativa y visión organizacional, repercute de manera negativa en el direccionamiento de la empresa, la cual debería mostrar a donde se quiere llegar y las aspiraciones a futuro, más aun, en un contexto estratégico de querer ser líder en la prestación de servicios hoteleros.

Por otro lado, el hotel plantea “consolidarse en el mercado local como una empresa con fuerte foco en el turismo familiar”. Esta estrategia, deja al resto de sus públicos en un rango acotado de preferencia, lo que actualmente va cambiando constantemente. Además, no cuenta con unidades estratégicas de negocio que adapten conjuntamente recursos y objetivos.

La gestión empresarial del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz es imprescindible para que sus servicios sean percibidos por sus huéspedes con alta calidad, para lo cual se requiere una herramienta estratégica que evalúe los aspectos que hay que mejorar, a los efectos de diferenciarse en un mercado tan competitivo como lo es el hotelero.

Justificación del problema

El contexto político, económico y financiero actual de Argentina, atraviesa una profunda crisis que se vio afectada aún más con la llegada de la pandemia (COVID-19). El problema objeto

de estudio, también se ve reflejado por ésta situación la cual mostrará los retos que enfrenta la organización y las posibles soluciones de progreso para los próximos años.

La importancia de resolver el problema planteado, radica en la proyección de una organización eficiente y productiva que logre sus objetivos planeados, minimizando las fricciones de gestión interna y coordinando las acciones en post del desarrollo organizacional bajo una mirada y/o enfoque de empresa internacional.

Los productos y servicios del sector hotelero han evolucionado y el auge es cada vez mayor. Estar al día con las últimas tendencias de consumo implica hacer cambios generando una propuesta de valor que considere todo lo que necesita el cliente.

Conclusión diagnóstica

Partiendo de la debilidad encontrada a través del análisis FODA, se concluye que la empresa requiere un modelo de gestión interna basado en un Cuadro de Mando Integral para monitorear las cuatro perspectivas y/o dimensiones que permitan una eficaz toma de decisiones y aumento de la rentabilidad, combinando medidas cuantitativas y cualitativas.

El beneficio de la aplicación de esta herramienta en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, permitirá conocer la situación concreta en la que se encuentra la organización así como la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia que permitirá planificar estrategias a mediano y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas. La información arrojada proporcionará las claves de los aspectos a mejorar y fortalecer. Además, permitirá que los integrantes del hotel asuman el compromiso y responsabilidad para lograr que cada uno los indicadores se encuentre por encima del objetivo definido.

Plan de Implementación

Alcance y Limitaciones

Alcance de contenido

La propuesta de aplicación profesional será realizada en base a la herramienta de gestión, Cuadro de Mando Integral, orientada a traducir la estrategia a términos operativos y evaluar el desempeño de los procesos del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Alcance Temporal

El estudio se realizó abarcando el segundo semestre del año 2020, el cual estuvo inmerso en un contexto de pandemia (COVID-19). Por lo tanto, se sugiere la aplicación del Cuadro de Mando Integral a partir del mes de diciembre del año 2020.

Ámbito geográfico

El presente reporte de caso se enfoca específicamente en el Hotel Howard Johnson Plaza de la ciudad de Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba, Argentina.

Metodológico

De acuerdo con los objetivos planteados, el estudio será de tipo cualitativo y cuantitativo, de naturaleza documental y descriptiva.

Limitaciones

Al momento de definir los límites de la investigación, se puede decir que la misma se aplica a todo el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, sin precisar un sector en particular de la organización.

Durante la realización del trabajo no se presentaron dificultades o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del mismo. La elaboración de la investigación fue viable, en razón que se contó con todos los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

Recursos

La implementación del Cuadro de Mando Integral requiere la explotación de recursos materiales e inmateriales. Algunos de ellos ya forman parte del activo de la empresa tales como las

normas, técnicas y manuales de procedimiento impuestos por la cadena hotelera Howard Johnson, la cultura organizacional, sus instalaciones, la dotación de personal disponible, la experiencia y el conocimiento profesional de la familia Elliot, y los sistemas operativos con los que trabajan habitualmente. Por otra parte, la gerencia deberá evaluar la decisión de realizar una inversión en recursos iniciales de puesta en marcha tales como los honorarios profesionales que se deberán abonar por el diseño e implementación de la propuesta y la incorporación de personal administrativo. Los honorarios profesionales fueron estimados en base los honorarios mínimos sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, de acuerdo a las tareas realizadas, el tiempo de dedicación y el grado de experiencia del profesional.

Tabla N° 1: Detalle de recursos de implementación

Recursos de implementación de la propuesta			
Recursos	Detalle	Cantidad	Costo
Materiales	Computadora de escritorio	1	\$ 38.000,00
	Impresora Láser	1	\$ 7.500,00
	Toner	1	\$ 500,00
	Escritorio y Silla	1	\$ 10.300,00
	Utiles de oficina	varios	\$ 800,00
Humanos	Contador Profesional (40 hs presupuestadas)	1	\$ 74.400,00
	Personal Administrativo (sueldo mensual)	1	\$ 22.000,00
Técnicos	Manual de procedimientos administrativos	1	\$ 5.000,00
	Mapa estratégico	1	\$ 6.500,00
	Cuadro de Mando Integral	1	\$ 50.000,00
Total presupuestado			\$ 215.000,00

Fuente: elaboración propia

Tabal N° 2: Detalle de recursos de mantenimiento

Recursos de mantenimiento de la propuesta			
Recursos	Detalle	Cantidad	Costo
Materiales	Utiles de oficina	varios	\$ 800,00
Humanos	Contador Profesional (8 hs mensuales presupuestadas)	1	\$ 14.880,00
	Personal Administrativo (sueldo mensual)	1	\$ 22.000,00
Técnicos	Medicion de indicadores de gestion	1	\$ 4.500,00
	Confeccion de papeles de trabajo internos	1	\$ 3.500,00
Total presupuestado			\$ 45.680,00

Fuente: elaboración propia

Acciones y marco temporal
Acciones específicas

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, es necesario desarrollar determinadas acciones. Para ello, se desarrolla un mapa estratégico que se implementará a partir del mes de diciembre del año 2020. Luego, se exponen los indicadores de gestión interna correspondientes a cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

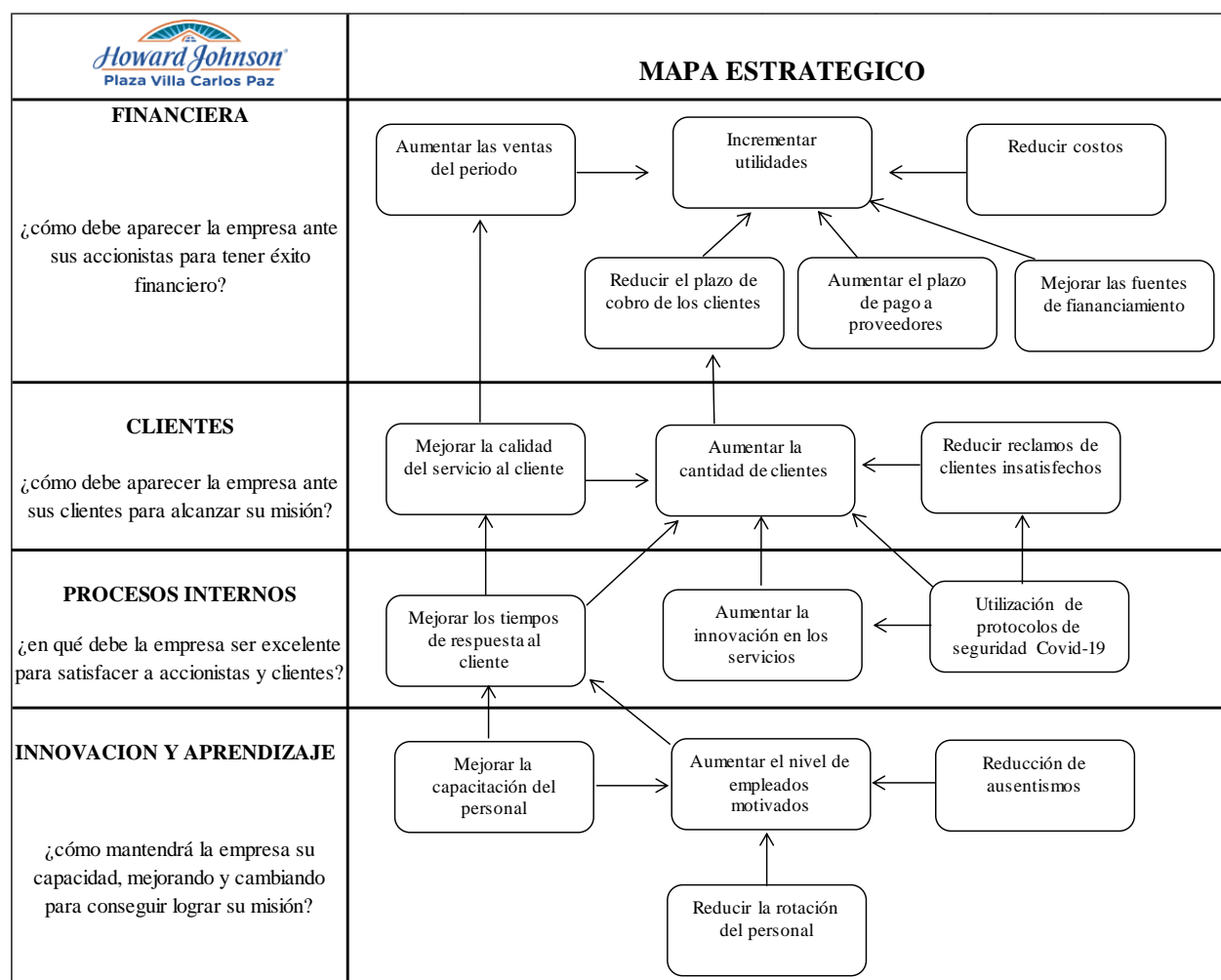


Diagrama N° 4: Mapa estratégico

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 3: Cuadro de Mando Integral

HOTEL HOWARD JOHNSON VILLA CARLOS PAZ						Valores objetivos			
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Forma de calculo	Unidad de medida	Frecuencia de medicion	Optimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
FINANCIERA	Aumentar las ventas del periodo	Incremento de Ventas	(Ventas del periodo/ventas del periodo anterior)-1	%	Mensual	≥15%	entre 5% y 14%	<5%	Gerente Comercial
FINANCIERA	Incrementar utilidades	Márgen de rentabilidad bruta	(Utilidad bruta/ventas totales)	%	Mensual	≥25%	entre 10% y 24%	<10%	Gerente de Finanzas
FINANCIERA	Reducir costos	Variación de costos	(Costos del periodo/costos del periodo anterior)-1	%	Mensual	≥15%	entre 5% y 14%	<5%	Gerente de Finanzas
FINANCIERA	Reducir el plazo de cobro de clientes	Periodo de cobro	(cuentas por cobrar promedio/ventas a credito)x365	dias	Mensual	≤30	entre 15 y 29	>30	Responsable de Cobranzas
FINANCIERA	Aumentar el plazo de pago a proveedores	Periodo de pago	(Proveedores/compras del periodo)x365	dias	Mensual	≥45	entre 30 y 44	<30	Gerente de Compras
FINANCIERA	Mejorar las fuentes de financiamiento	Endeudamiento de Activo	(Pasivo total/Activo total)	%	Mensual	≤30%	entre 15% y 29%	>30%	Gerente de Finanzas
CLIENTES	Mejorar la calidad de servicio al cliente	Nivel de satisfacción	(clientes satisfechos/clientes encuestados)	%	Mensual	≥70%	entre 20% y 69%	<20%	Responsable de Maketing
CLIENTES	Aumentar la cantidad de clientes	Incremento de clientes	Cantidad del clientes del periodo/cantidad de clientes del periodo anterior	%	Mensual	≥12%	entre 5% y 11%	<5%	Responsable de Maketing
CLIENTES	Reducir reclamos de clientes insatisfechos	Volumen de quejas	(Cantidad de reclamos/total de servicios prestados)	%	Mensual	≥50%	entre 20% y 49%	<20%	Responsable de Maketing
PROCESOS INTERNOS	Mejorar los tiempos de respuesta al cliente	Variación de tiempo de respuesta	(Consultas resueltas/cantidad de consultas recibidas)	%	Mensual	≥70%	entre 20% y 69%	<20%	Gerente de Administracion
PROCESOS INTERNOS	Aumentar la innovación en los servicios	Nivel de Innovación	(Nuevos servicios/total de servicios prestados)	%	Mensual	≥15%	entre 5% y 14%	<5%	Gerente de Administracion
PROCESOS INTERNOS	Utilización de protocolos de seguridad Covid-19	Nivel de implementacion	(Grado de cumplimiento/cantidad de procesos implementados)	%	Mensual	≥90%	entre 70% y 89%	<70%	Gerente de Administracion
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Mejorar la capacitación del personal	Nivel de Capacitación efectiva	(Empleados capacitados/total de empleados)	%	Bimestral	≥70%	entre 40% y 69%	<40%	Gerente de Recursos Humanos
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Aumentar el nivel de empleados motivados	Nivel de empleados motivados	(empleados motivados/total de empleados)	%	Semestral	≥70%	entre 40% y 69%	<40%	Gerente de Recursos Humanos
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Reducir la rotacion de personal	Rotacion de empleados	(empleados contratados en el periodo/ total de empleados)	%	Semestral	≥70%	entre 40% y 69%	<40%	Gerente de Recursos Humanos
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Reducción de ausentismos	Nivel de ausentismo	(Empleados ausentes/total de empleados)	%	Mensual	≥70%	entre 40% y 69%	<40%	Gerente de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia

Marco temporal

A continuación, se detalla el marco de tiempo de implementación de la presente propuesta, mediante la elaboración de un Diagrama de Gantt donde se determinan las tareas necesarias para arribar a cada objetivo específico. Plazo total 3 meses, que comienza a partir de diciembre del año 2020.

Diagrama de Gantt												
Acciones específicas	Semana											
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°
Evaluar el sistema de gestión interna de Howard Johnson	■	■										
Analizar el mapa estratégico organizacional		■	■									
Determinar indicadores adecuados de gestión para el Cuadro de Mando Integral				■	■	■						
Recopilar resultados de los indicadores mas relevantes del CMI						■	■					
Medición y comparación de objetivos. Semaforización (verde-amarillo-rojo)								■				
Redacción de un informe de gestión para mejorar los indicadores amarillos y rojos									■	■		
Retroalimentación											■	■
Evaluación de los resultados obtenidos											■	■
Plazo total de implementación y evaluación	3 meses											

Diagrama N° 5: Diagrama de Gantt- Acciones específicas

Fuente: elaboración propia

El objetivo de la elaboración de este diagrama, es poder concretar cada acción en el tiempo estipulado. A medida que la organización aprende a definir la situación en la que se encuentra, el mapa estratégico se convierte en una herramienta fundamental para capturar y comunicar dichos cambios.

Una vez que se determinan los indicadores del cambio, se comienza con la evaluación de los mismos y su posterior aplicación en el Cuadro de Mando Integral.

Evaluación de la propuesta

Para la evaluación de la propuesta se presenta el siguiente formulario a los fines de ser empleado luego de la implementación del Cuadro de Mando Integral en Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, teniendo en cuenta la evaluación de los resultados y la evolución o no de los mismos.

Tabla N° 4: Evaluación de la propuesta

Perspectiva	Indicador	Frecuencia	S	L	M	N
FINANCIERA	Incremento de ventas	Mensual				
	Márgen de rentabilidad bruta	Mensual				
	Variación de costos	Mensual				
	Periodo de cobro	Mensual				
	Periodo de pago	Mensual				
	Endeudamiento de Activo	Mensual				
CLIENTES	Nivel de satisfacción	Mensual				
	Incremento de clientes	Mensual				
	Volumen de quejas	Mensual				
PROCESOS INTERNOS	Variación de tiempo de respuesta	Mensual				
	Nivel de Innovación	Mensual				
	Nivel de implementación	Mensual				
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Nivel de Capacitación efectiva	Bimestral				
	Nivel de empleados motivados	Semestral				
	Rotación de empleados	Semestral				
	Nivel de ausentismo	Mensual				
			S	Supera lo logrado		
			L	Logrado		
			M	Se mantuvo		
			N	No logrado		

Fuente: elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Del análisis realizado en el presente trabajo final de grado, se puede concluir que a pesar de que el Hotel Howard Johnson es una empresa de renombre internacional y cuenta con una larga trayectoria en el sector hotelero, se encuentra inmerso en un contexto de inestabilidad económica, política y social durante el año 2020. Esta situación se vio acrecentada por la llegada de la pandemia COVID-19 hacia mediados del mes de marzo. Gran parte del sector hotelero se vio obligado a cerrar sus puertas, algunos de manera permanente.

Por ello, el Hotel Howard Johnson deberá establecer una gestión inteligente de su estructura de financiación, ya que ante esta situación las insolvencias temporales deben ser manejadas de forma efectiva. No estamos ante una crisis financiera ni de liquidez como la que se ha vivido en el

pasado, sino ante una crisis coyuntural que deberá tener las herramientas necesarias para ser llevada a cabo desde la perspectiva financiera.

Para dar respuesta a los problemas planteados en nuestro análisis, resulta necesario el diseño de un plan estratégico sólido que, no solo haga frente a las contingencias que el contexto impone, sino que también permita el control de los procesos internos a través del tiempo. En dicha propuesta se analizaron los recursos necesarios para su implementación, las limitaciones de la herramienta seleccionada, las acciones específicas a desarrollar para la consecución de cada objetivo específico planteado, junto a un cronograma de actividades, y, por último, se evaluó el impacto de la propuesta en el entorno organizacional, el cual resultó altamente positivo.

Se concluye que la aplicación del Cuadro de Mando Integral representa una opción viable que va a generar una mejora continua sobre los procesos de gestión, permitiendo medir los objetivos planteados y corregir los posibles desvíos. No obstante, el desafío propuesto va más allá de la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral. Será imprescindible lograr la permanencia de su uso a través del tiempo mediante el compromiso por parte de la dirección y colaboradores del hotel.

A la espera de la reapertura de la temporada 2021, el Hotel Howard Johnson ya puso en marcha los Protocolos de Sanidad aprobados por el COE y la Municipalidad de Villa Carlos Paz, para hacer llegar tranquilidad y seguridad en la estadía de sus huéspedes.

Recomendaciones Profesionales

Como parte del análisis y propuesta del plan se detallan una serie de recomendaciones, con el fin de que la implementación de Cuadro de Mando Integral se realice con miras hacia futuro donde el control de gestión sea el pilar de las decisiones estratégicas y la empresa tenga la capacidad de diferenciarse construyendo ventajas competitivas:

- ✓ Diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral bajo la mirada de responsabilidad social empresarial (RSE).
- ✓ Asegurarse de que todos los colaboradores del hotel conozcan la misión, visión y valores.
- ✓ Evaluar el mercado competitivo que está en constante cambio y mantenerse al día con las exigencias de los huéspedes.

- ✓ Ofrecer capacitación constante a todos los colaboradores del hotel, no solo en materia de gestión, sino también sanitaria.
- ✓ Hacer uso eficiente de los sistemas de software de manera que traduzcan elementos claves de la gestión administrativa, en información confiable.
- ✓ Ofrecer servicio de transporte que retire a los huéspedes directo desde el aeropuerto.
- ✓ Aplicar con responsabilidad los Protocolos de Sanidad en todas las áreas del hotel.
- ✓ Medir el desempeño de los procesos y del personal periódicamente.
- ✓ Monitorear los indicadores del Cuadro de Mando Integral, hallando los desvíos y optimizarlos.

Bibliografía.

- Asociación de Hoteles de Turismo (AHT)** (2020). Situación de la industria hotelera. Recuperado 09-09-2020 de https://www.ahtra.com.ar/eventos_nota.php?id=4040
- Aguilar Francis J**, (1967) *Scanning the Business Environment. Análisis PEST*. New York, MacMillan.
- Albornoz, L** (2009) Creación del Cuadro de Mando Integral para el Hotel San Miguel, España. Recuperado el 15-09-2020 de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1021/1/Contreras%20Albornoz%2c%20Leonardo.pdf>
- Baraybar, F** (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. ESIC.
- BCRA** (2020) Medidas que garantizan divisas para la recuperación económica. Recuperado 18-09-2020 de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/medidas-bcra-garantizan-divisas-para-recuperacion-economica-.asp>
- Chiavenato** (2017). *Planeación estratégica* (3ª. ed). España. McGraw-Hill.
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba** (2020). Honorarios Indicativos. Recuperado el 06-11-20 de <https://cpcecba.org.ar/media/2020/COVID-19/Res38-20-Aranceles.pdf>
- Córdoba Turismo** (2019). Ley de Alojamiento Turístico. Recuperado el 18-09-2020 de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/wp-content/uploads/2019/03/ley.pdf>
- Fahey Liam, V.K. Narayanan**, (1986) *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*.
- Gan, F. Triginé, J** (2013) *Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.
- Gobierno Nacional** (2020). Medidas en Turismo frente al COVID-19. Recuperado el 18-09-2020 de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19#2>
- Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz** (2020). Protocolos de Sanidad COVID-19. Recuperado el 20-11-2020 de <https://www.hjvillacarlospaz.com.ar/es/covid.html>
- INDEC** (2020) Encuesta de ocupación hotelera. Recuperado el 18-09-2020 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56>
- Kaplan, R. Norton, D** (1992). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Oreja, O** (2019) Diseño de Cuadro de Mando Integral en beneficio de una gestión estratégica de los procesos de desarrollo de Neper Select Hotel, Córdoba. Recuperado el 15-09-2020 de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17243/OREJA%20OCTAVIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, L (2020) *Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo*, España. Revista de economía pública, social y cooperativa. Recuperado el 20-11-2020 de http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_9806_Murillo.pdf

Porter (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, Estados Unidos. Free Press.

Reyes, Y (2018) Evaluación del desempeño empresarial mediante un Cuadro de Mando Integral aplicado al Hotel Brisas Guardalavaca, Cuba. Recuperado el 15-09-2020 de <https://repositorio.uho.edu.cu/jspui/bitstream/uho/4953/1/YICELIS%20PARRA%20REYES.pdf>

Speth, C (2016) *El Análisis DAFO: los secretos para fortalecer su negocio*, España. 50Minutos.es