

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.
Carrera de Contador Público
Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)
Mejorando la gestión interna: Hotel Howard Johnson
Improving internal management: Hotel Howard Johnson

Autor: Fernando Oscar Oyola

DNI: 26.711.284

Legajo: VCPB13538

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Guaymallén, Provincia de Mendoza

Argentina, Noviembre de 2020

Resumen

El presente trabajo trata acerca del desarrollo e implementación de la herramienta Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Córdoba.

Para realizar este trabajo se parte de un diagnóstico orientado principalmente a la gestión interna. Esto permite comprender la ausencia de políticas y controles internos que resulten guías y correcciones automáticas para el accionar diario de la compañía.

La definición de indicadores que midan la consecución de las metas planteadas por la dirección de la empresa resulta necesaria para poder gestionar aspectos que no resultan fáciles de visibilizar.

Se concluye que toda la organización deberá actuar como un cuerpo que pueda ser medido, gestionado y con posibilidad de direccionar el curso de sus acciones hacia la obtención de los resultados esperados.

Palabras clave: Gestión. Administración de empresas. Dirección a través de objetivos

Abstract

This paper deals with the development and implementation of the Balanced Scorecard tool for the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz, Córdoba.

To carry out this work, we start from a diagnosis oriented mainly to internal management. This makes it possible to understand the absence of internal policies and controls that result in automatic guides and corrections for the daily activities of the company.

The definition of indicators that measure the achievement of the goals set by the management of the company is necessary to be able to manage aspects that are not easy to make visible.

It is concluded that the entire organization must act as a body that can be measured, managed and with the possibility of directing the course of its actions towards obtaining the expected results.

Keywords: Management. Business Administration. Direction through objectives.

Indice

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	5
Análisis de la Situación	7
<i>Descripción de la situación</i>	7
<i>Análisis de contexto</i>	8
<i>Políticos</i>	8
<i>Económicos</i>	9
<i>Legales</i>	10
<i>Socio culturales</i>	10
<i>Tecnológicos</i>	11
<i>Ecológicos</i>	12
<i>Diagnóstico organizacional</i>	12
<i>Análisis FODA</i>	12
<i>Fortalezas</i>	12
<i>Oportunidades</i>	12
<i>Debilidades</i>	12
<i>Amenazas</i>	13
<i>Análisis específico</i>	13
Marco teórico	14
1- <i>Cuadro de Mando Integral</i>	14
2- <i>Objetivos, impulsores, indicadores, metas y programas de acción</i>	17
3- <i>Mapa estratégico</i>	17
Diagnóstico y discusión	18
<i>Declaración del problema</i>	18
<i>Justificación del problema</i>	18
<i>Conclusión diagnóstica</i>	19
Plan de implementación	19
<i>Objetivos</i>	19
<i>Objetivo general</i>	19

<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Recursos involucrados</i>	20
<i>Acciones concretas que desarrollar</i>	21
<i>Marco de tiempo</i>	22
<i>Desarrollo de la propuesta</i>	22
Conclusiones	26
Recomendaciones	26
Bibliografía	28

Introducción

Dentro de la complejidad que presenta la prestación de servicios hoteleros, encontramos al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, que desde el año 2016 presta servicios de hotelería, complementado con un restaurante, spá, y centro de convenciones de alta categoría en la ciudad de Villa Carlos Paz, en la provincia de Córdoba.

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo.

Tiene afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles en todo el mundo. El área internacional de la compañía supera ya el 30% de la totalidad de los hoteles en operación.

La marca registrada Howard Johnson pertenece actualmente al Grupo Wyndham Worldwide, el cual está integrado bajo el esquema de franquicias y/u operación 7.800 hoteles afiliados en las distintas marcas del grupo:

Las mismas son:

- Alto Lujo: Wyndham; Planet Hollywood y Dream.
- Cadenas Superiores: Howard Johnson, Ramada y Days Inn.
- Cadenas Masivas: Trip, Super 8, Travelodge, Knights Inn, Villager, Wingate Inn, American Host Inn, Microtel.

Howard Johnson se ha convertido en la Argentina, en la cadena con más cantidad de hoteles. Contamos abiertos a la fecha 35 Hoteles, con 25 obras nuevas en construcción y una gran cantidad de contratos a futuro.

El desarrollo de la marca Howard Johnson en nuestro país se inició en 1999 con la apertura de los dos primeros hoteles. Desde un primer momento se estudió profundamente el mercado hotelero argentino, notándose una profunda necesidad de nuevas propiedades que brindarían tanto al público de empresas como al de placer establecimientos que deberían distinguirse de la oferta operante por su alta calidad y confort, por su excelente atención y equipamiento y que pudieran brindarse dentro de parámetros tarifarios aceptables para dicho mercado.

A pesar que la marca Howard Johnson es muy reconocida a nivel internacional, se debió realizar una intensa campaña publicitaria que incluyó: T.V., Radios, Medios Gráficos y Vía Pública.

El Howard Johnson Villa Carlos Paz forma parte de la cadena Howard Johnson; este es un Condo Hotel, lo que significa que todas las habitaciones pertenecen a un accionista, que a cambio de su inversión, recibe un rendimiento por encima del rendimiento esperado para el rubro inmobiliario, además de numerosos beneficios traducidos en descuentos y noches de intercambio en los distintos hoteles de la cadena alrededor del mundo.

La administración del hotel es llevada adelante por la familia Elliot, impulsores de dicha idea, accionistas mayoritarios del emprendimiento.

En un contexto comercial tan cambiante como el que presenta nuestro país, es primordial contar con herramientas de gestión que nos ayuden a la toma de decisiones y además orienten a quienes operan, sirviendo de guía para la consecución de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Se presentan antecedentes que destacan el uso de esta herramienta de gestión para obtener una comunicación eficaz de objetivos en la organización, cuantificarlos, medirlos y gestionarlos adecuadamente. Uno de estos antecedentes fue publicado por el Departamento de Contabilidad y Economía Financiera de la Universidad de Sevilla. El Cuadro de Mando en opinión de Escobar (1999):

Como herramienta de gestión, se configura como un mecanismo ideal para canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos, adoptando el concepto de información necesaria y suficiente presentada en un formato de fácil lectura y rápido uso como la piedra angular sobre la que se ha de cimentar el desarrollo del sistema de información contable. (p. 1075)

Parra (2018) en su tesis presentada ante la Universidad de Holguín, Cuba, enunciaba que en la lucha por elevar el desempeño de sus organizaciones, exigiendo que sean cada vez más eficaces y eficientes al satisfacer las demandas del entorno, el sector del turismo como uno de los pilares fundamentales de la economía actual, no queda exento y presenta al Cuadro de Mando Integral como la herramienta que permite evaluar el desempeño del sistema empresarial del Hotel Brisas Guardalavaca.

La relevancia de implementar una herramienta de gestión en el Hotel Howard Johnson Carlos Paz, radica en que establecer una guía que unifique sus fuerzas de acción, le permitirá focalizar sus operaciones; esto es, lograr que todos los gerentes, mandos medios y operativos tengan la misma idea de negocio y todas las decisiones estén

orientadas a conseguir los mismos objetivos, logrando que los resultados sean mucho mayores, utilizando la misma cantidad de recursos, o bien, se podrían obtener los mismos resultados actuales utilizando muchísimos menos recursos; esto es: menos dinero, menos recursos materiales, menos tiempo, menos desgaste con el cliente.

Análisis de la Situación

Descripción de la situación

Una empresa planificada, que esté enfocada al negocio, alineada con la estrategia y controlada, será el fundamento de la generación de valor. En las organizaciones existen dos causas que son generadoras de la mayor parte de los problemas: la primera es que no todos piensan en el mismo sentido respecto de cuál es el negocio, y la segunda, que no siempre el personal de la empresa termina ejecutando las decisiones tomadas por la gerencia.

Pueden existir distintos caminos alternativos para llegar al mismo lugar. Acordar el camino no es un tema poco relevante, pues una alternativa que nos conduce a la meta puede ser contradictoria con otra alternativa que también nos conduce a la misma meta.

Es fundamental tener clara la misión; en este caso esta es “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, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

La visión de la compañía no se encuentra enunciada.

Respecto a los valores, estos son:

- 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, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

Uno de los principales desafíos que enfrenta la empresa es romper con la idea de que Carlos Paz es plaza de turismo mochilero.

Es decir, transformar la oferta del Howard Johnson en una opción familiar o de turismo de grupos que accede a servicios de calidad.

Otro de los desafíos es que el segmento corporativo de Córdoba seleccione al hotel como alternativa para reuniones y eventos. Si bien Córdoba está muy cerca de Carlos Paz, muchas veces las empresas deciden seleccionar alternativas de la capital al momento de realizar eventos. Es por esto que el Howard Johnson tiene como gran desafío transformar esta idea en una alternativa real de selección.

Por último, se busca dar a conocer un hotel nuevo frente a hoteles de muchos años de trayectoria.

Se han establecido a modo de cuantificar los desafíos planteados por los directivos, una serie de objetivos que servirán de guía de la gestión y del accionar de cada uno de los sectores que conforman la planta. Estos, en líneas generales, apuntan al incremento de las operaciones y al crecimiento de la marca dentro del mercado, en el mediano y largo plazo.

Al realizar un análisis de situación de la gestión general del hotel, encontramos varios puntos fuertes que derivan de su pertenencia a una cadena con sólida experiencia y control estricto de su buen nombre a través del sistema de franquicias, como así también varios puntos de mejora especialmente en su área de control de gestión, por ausencia de una herramienta de planificación y monitoreo de las operaciones de la empresa.

Análisis de contexto

Se presenta la herramienta PESTEL para poder ubicar el contexto en el cual enmarca sus actividades el Howard Johnson Hotel de Villa Carlos Paz.

Se consideran qué grado de influencia tienen sobre la empresa siguientes los factores:

Políticos

Los factores políticos tienen que ver con la vida política a todos los niveles (local, regional, nacional e internacional) que puedan afectar a la actividad de tu empresa en el futuro.

Primer año de gobierno nacional con distinto color político al anterior, con el cual se inauguró el emprendimiento. Actualmente el Intendente de Villa Carlos Paz es Gómez Gesteira, de amplia trayectoria dentro del radicalismo y sucesor por el oficialismo de una gestión que ve con buenos ojos y reconoce al turismo como actividad troncal de la región. Mismos lineamientos de apoyo e incentivo sigue el actual gobernador, Juan Schiaretti.

Toda actividad económica ha sido atravesada por los efectos de la pandemia conocida como COVID 19.

Económicos

Los factores económicos son aquellas cuestiones económicas actuales o futuras que pueden afectar en la ejecución de la estrategia de tu empresa.

La fuerte devaluación de la moneda de curso legal es una constante en lo que va del año en curso. En enero del corriente año, el dólar cotizaba a \$63 para la venta y en la actualidad, cotiza a \$79.59, lo que significa un incremento de la moneda extranjera en un 25%.

El turismo en particular ha sentido fuertemente el impacto de no ser reconocida como actividad esencial, y encontrarse dentro de las actividades restringidas en la actualidad.

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad económica —con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año—. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 2,2% (en comparación con 2,5% en 2018). Se prevé que la economía de Argentina, la segunda mayor de Sudamérica, se contraiga por tercer año consecutivo en 2020. Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda crecientes, y la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. Sin embargo, la causa profunda fue un déficit presupuestario que los inversores dudaron en financiar a medida que el antiguo presidente Mauricio Macri perdía credibilidad. No obstante, el nuevo presidente electo Alberto Fernández se comprometió a reactivar la economía, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas.

Existe una preocupación general en el mercado argentino de que Fernández vaya contra la postura pro-mercado de Macri. Además, según las previsiones actualizadas del FMI del 14 de abril de 2020, debido al brote de COVID-19, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a -5,7% en 2020, y que repunte a 4,4% en 2021, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia. (Banco Santander Río, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>)

Legales

Los factores legales son todos aquellos relacionados con la obligación de cumplir las leyes establecidas. Es necesario conocer la legislación y los cambios en la normativa relacionada con tu empresa, que pueda afectar tanto de forma directa como indirecta.

A nivel legal y atento al contexto general de pandemia, todas las actividades económicas han sido reguladas por los llamados protocolos.

Los protocolos del sector turístico abarcan diversos rubros de la actividad: alojamientos turísticos, establecimientos gastronómicos, agencias de viajes y turismo, prestadores turísticos, centros de esquí, guías de turismo, enoturismo, turismo rural y turismo de reuniones. Las pautas contenidas en ellos siguen las recomendaciones establecidas por el Ministerio de Salud de la Nación y su objetivo principal es resguardar la salud y el bienestar de trabajadores y turistas.

En Argentina, el Presidente de la Nación, Dr. Alberto Fernández, firmó el día 12 de marzo del 2020 el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 260 que contempla la ampliación de la Emergencia Sanitaria (establecida por Ley N°27.541) en virtud de la pandemia declarada por la O.M.S.

Socio culturales

Los factores socio-culturales son aquellos elementos de la sociedad.

En 2019, la tasa de desempleo en Argentina fue de 9,8%, y el FMI prevé que esta tendencia se vea ligeramente afectada por el impacto económico negativo de la pandemia de COVID-19. Actualmente, se estima que la tasa aumente a 10,9% en 2020, y que permanezca estable en 10,1% en 2021.

El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que cerca de la mitad de la fuerza laboral trabaja en el sector informal. La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas.

Además, el país está dividido entre autoridades centrales y descentralizadas, que se afrontan en torno a la distribución de los ingresos federales. (Santandertrade, obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>)

Periódicamente el INDEC publica la Encuesta Permanente de Hogares, la cual explicita que cada vez más personas están afectadas por el flagelo de la pobreza en la república Argentina. Los resultados del primer semestre de 2020 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 30,4%; en estos residen el 40,9% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 8,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 10,5% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.849.755 hogares que incluyen a 11.680.575 personas y, dentro de ese conjunto, 754.155 hogares se encuentran por debajo de la LI, e incluyen a 2.995.878 personas indigentes. (Fuente: INDEC, Informes técnicos / Vol. 4, n° 181, Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos.

Tecnológicos

Los factores tecnológicos son decisivos actualmente, pues la velocidad de mejora tecnológica requiere que cada empresa esté atenta e incorpore en forma permanente los permanentes avances. En este caso, Howard Johnson Villa Carlos Paz gestiona sus actividades con los sistemas “Opera”, “Flexxus” y “Arion”. Lo que ofrece seguridad en lo que se refiere a la información, versatilidad dado que posibilita trabajar en diferentes dispositivos y acompaña las gestiones de satisfacción a los clientes a mediante encuestas automatizadas y en los controles de la rentabilidad y la sustentabilidad.

Por otra parte, la Provincia de Córdoba prevé incorporar tecnologías y vincular a la totalidad de los cordobeses con el “Plan Conectividad Córdoba” (Gobierno de la Provincia de Córdoba, s.f.).

Ecológicos

Los factores ecológicos son aquellos que guardan relación directa o indirecta con el medioambiente. A priori no afectan a todos los sectores, pero en este caso en particular, es objeto de análisis puesto que forma parte de la estrategia de diferenciamiento del Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Howard Johnson VCP se encuentra en el plan “Hoteles más verdes” con un fuerte compromiso asumido por la ecología.

El programa Hoteles más Verdes es un programa realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). Cuenta con la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), el cual cuenta con el reconocimiento y auspicio del Ministerio de Turismo de la Nación.

Diagnóstico organizacional

Análisis FODA

La planeación estratégica permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización y las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos

Fortalezas

- El respaldo de la marca
- Contar con manuales de funcionamiento
- Gran capacidad de innovación
- Buen servicio a los clientes
- Certificación como Hotel Verde

Oportunidades

- Depreciación de la moneda para atraer turismo del exterior
- Validación de sus procesos de higiene y seguridad que demuestran el foco

en este aspecto en este contexto particular

En el contexto actual, es una grandísima oportunidad para la gestión del HJVCP poder mostrarse observante de las normas de higiene que garanticen el disfrute de sus pasajeros sin desatender las normas de higiene imperantes y necesarias para poder transitar por el territorio.

- Excelente relación con la cámara hotelera de la zona

Debilidades

- Falta de claridad estratégica por parte de los directivos
- Se detectan problemas en los procesos internos asociados a la carente o inexistente política de control interno

- Ausencia o precariedad de competencias administrativas

- Capacidad ociosa del sistema de prestación de servicios
- Altos costos que mantener para seguir franquiciados

Amenazas

- La depreciación de la moneda como complicación para afianzar al turismo interno.
- Alta competencia en la zona con hoteles que tienen la misma oferta y mayor

Análisis específico

Se analiza desde las perspectivas que conforman la construcción del Cuadro de Mando Integral.

-Primeramente, desde la perspectiva financiera: se observa que la enunciación de las premisas de crecimiento no están relacionadas con indicadores cuantificables y gestionables.

-Se observa en la perspectiva del cliente que 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.

-Analizando la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se observa respecto a los elementos de planificación estratégica, la ausencia en el enunciado de la Visión, lo cual puede ser una oportunidad de ser trabajada de manera conjunta con todo el personal del hotel, configurándose como una oportunidad de crecimiento importante.

La misión está redactada de manera extensa; debería poder explicitarse de un modo más conciso, de tal manera que se configure en una máxima del día a día de HJVCP.

-Desde la perspectiva de procesos internos: la ausencia de controles internos cruzados y adecuados para cada proceso se configuran en un verdadero problema desde el punto de vista económico como también en el mensaje que se desprende de esta inacción, que se aleja de la excelencia a la cual aspira esta gestión. Detallamos algunos de ellos a continuación:

- Proceso de compras: carece de control cruzado al ser la persona que emite la Orden de Compra la misma que la autoriza. Ausencia de transparencia y competitividad en el proceso dada la poca cantidad de Proveedores que presupuestan.
- Proceso de ventas: ausencia de política de precios y descuentos a aplicar.
- Proceso de cobranza: ausencia de presupuesto de gastos.

- Política de clientes y proveedores: respecto a clientes, se tiene por bueno que estos sean pocos e importantes, lo que contrasta con los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la compañía.
- Respecto a los proveedores, tal como se mencionó anteriormente, el reducido número que forma parte de la cadena de Proveedores le resta transparencia al proceso y le impide tener una búsqueda competitiva de precios a la hora de proveerse.
- Política de inventarios y compras: cuenta con un sobre stock de algunos de sus ítems. No existe un sistema de inventario donde consten las existencias.
- Políticas contables: La empresa no cuenta con un software contable específico que centralice la información y el acceso a la misma. Tampoco cuenta con un sistema de costeo que colabore con la correcta medición de las utilidades. La falta de asentamiento diario y sistemático de las operaciones que se realizan, atenta contra la integridad de la información con la que contar a la hora de la toma de decisiones.

No se tiene información acerca de un proceso de certificación de los procesos administrativos bajo las normas de calidad imperantes en nuestro país.

Marco teórico

Para el desarrollo del presente trabajo, se tomará en cuenta el concepto de Cuadro de Mando Integral, principalmente desarrollado por Norton y Kaplan (1992) en su obra Cuadro de Mando Integral. En ella se expresa que el CMI proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

1-Cuadro de Mando Integral

El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

Entre los elementos incluidos en el CMI tenemos los siguientes:

a- Misión visión y valores: el diseño de esta herramienta comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización cuando se contemplan las necesidades internas y las de sus clientes. A partir de estos elementos es posible avanzar en el desarrollo de la estrategia.

b- Perspectivas, mapa estratégico y objetivos: el siguiente paso consiste en que se complementen las distintas áreas de la organización por intermedio de perspectivas o

dimensiones de análisis, a los efectos de garantizar una mirada integral del negocio. En este punto es bueno recordar que la estrategia comprende que se desplace la organización, de su posición actual a un posicionamiento futuro. El número y el tipo de perspectivas que se pueden elegir dependen de los aspectos estratégicos que la empresa decide encarar. En general se utilizan 4 a saber,:

Perspectiva financiera: en esta dimensión se analizan las estrategias de crecimiento, rentabilidad y sustentabilidad desde la visión del accionista.

Perspectiva del cliente: desde esta, las empresas identifican los segmentos de clientes en los que competirán, la estrategia para crear valor y la diferenciación en los servicios o productos, el nivel de satisfacción de los clientes, etcétera.

Perspectiva de procesos internos: analiza el alineamiento de los procesos internos de la empresa, en vista de los objetivos de alto rendimiento financiero y de llevar al mercado una propuesta de valor acorde con las necesidades y demandas del cliente. Para alcanzar este objetivo se lleva adelante un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: hace referencia a las competencias estratégicas, a la tecnología y a los aspectos de cultura corporativa requeridos para alcanzar los objetivos institucionales.

En cada perspectiva referida, se definen una serie de objetivos estratégicos que surgen de la visión de la empresa (objetivo macro).

Al respecto, se deben contemplar los siguientes puntos acerca de los objetivos:

- Son genéricos para cualquier industria o empresa mientras que los indicadores son específicos de cada una.
- Deben tener por lo menos un indicador para su seguimiento.
- Deben ser establecidos para mejorar los niveles actuales de desempeño.
- Deben ser alcanzables pero pueden requerir cambios en los procesos existentes.
- Deben ser medibles, cuantificables.

Una vez determinados los objetivos estratégicos de cada dimensión o perspectiva de análisis, se establecen relaciones de causa-efecto. En otras palabras, vínculos de correlación entre las variaciones de los indicadores de avances de cada objetivo.

Sobre la base de estos nexos de causalidad, se elabora un mapa estratégico que permite visualizar rápidamente el comportamiento de los distintos indicadores y con ello, habilitar al agente decisor a cambiar el curso de los acontecimientos por intermedio de acciones puntuales en los puntos críticos del sistema.

c- Indicadores y sus metas: para cada objetivo estratégico definido en la etapa anterior, se especifican indicadores a los efectos de observar la evolución e impacto de la gestión del día a día en relación con ellos.

En definitiva, los indicadores son el medio para constatar si se están cumpliendo o no con los objetivos estratégicos.

Los requisitos que deben cumplimentar los indicadores son los siguientes:

- Ser objetivo e imparcial.
- Ser normalizado o poder compararse con otros en el entorno.
- Ser estadísticamente fiable, con escaso margen de error.
- Ser discreto (no perturbar la confianza).
- Ser fácil de conseguir.
- Ser apropiado, medir cosas correctas.
- Ser cuantificable.
- Ser eficiente, es decir, se pueden sacar muchas conclusiones de los datos.
- Ser comprensible.

A cada indicador se le asignan intervalos de medición; y a los efectos de facilitar la visualización de estos, se emplea un esquema similar al semáforo, que indique por medio de colores el estado actual de aquel.

Por ejemplo, se determina el verde para un buen grado de cumplimiento; amarillo para reflejar la necesidad de prestar atención a la conducta del indicador y rojo para tomar medidas correctivas urgentes a fin de superar la situación presente.

d- Retroalimentación y proceso de mejoramiento continuo: en función de los periodos de actualización de cada indicador, se lleva adelante un monitoreo que tienda a garantizar la constante retroalimentación del proceso, que involucra a todos los agentes responsables de dichas mediciones

Este monitoreo continuo activará iniciativas, sean éstas proyectos o programas, que procuren alcanzar los objetivos planteados ante desvíos registrados.

El Cuadro de Mando integral es una manera de transformar la estrategia organizacional en un conjunto de indicadores y metas que permiten saber si cada persona, unidad, proceso o recurso está contribuyendo a la consecución de los objetivos planteados.

2- Objetivos, impulsores, indicadores, metas y programas de acción

El sistema de control debe identificar los objetivos a alcanzar, tanto los de primer orden (objetivos de resultados); así como sus impulsores, u objetivos de segundo orden (objetivos impulsores), que facilitan el logro de los primeros. Se debe conocer el grado de desarrollo alcanzado por dichos objetivos e impulsores a una fecha determinada.

El objetivo de primer orden es un objetivo de resultado. Implica definir lo que queremos lograr. Todo lo que no se mide no se administra, por lo que debemos medir el grado en que hemos alcanzado el cumplimiento de dicho objetivo. Eso se hace mediante indicadores o KPI (*Key Performance Indicators*).

Para alcanzar el objetivo de primer orden (lo que queremos lograr), debemos proponernos objetivos de segundo orden o impulsores, que no ayudarán a obtener los resultados deseados. Cada uno de estos impulsores también debe ser medido. Para ello, definiremos diferentes indicadores.

Una vez establecidos los objetivos e impulsores y la forma de medirlos, debemos señalar la meta a alcanzar para cada indicador, es decir el valor que, como mínimo, debería tener el indicador de la próxima medición. Además hay que establecer un rango de control para saber en qué grado se alcanzó. Se debe repetir lo mismo para cada uno de los objetivos impulsores.

Para que el objetivo se cumpla, el plan debe estar sostenido por acciones, por determinados recursos que se le asignen, y además, otro debe controlar su ejecución. Aquí deben definirse los programas de acción. Estos nos señalan las tareas, el momento en el que deben realizarse, a cargo de quién estará la coordinación, quienes colaborarán en su ejecución, quien será el responsable de velar por su cumplimiento y dar alertas tempranas para corregir en forma oportuna el curso de las acciones.

3- Mapa estratégico

Habiendo definido el modelo financiero del negocio, la propuesta de valor para los clientes, los procesos críticos, el desempeño a alcanzar y las condiciones que deben recrearse para su ejecución exitosa, es momento de mapearlos para establecer las

relaciones de causalidad que los vinculan y ver qué caminos recorrerá la creación de valor en nuestra empresa.

Para definir la estrategia de negocio, se comienza por decidir cuál será el modelo financiero y luego la propuesta de valor para el cliente, que sustenta ese modelo financiero. A partir de allí hay que identificar los procesos críticos, y por último detallar qué recursos son necesarios para lograr el nivel de desempeño deseado. Sin embargo, el orden para su ejecución será el inverso al descrito. Al comenzar por generar las condiciones, mediante la puesta a disposición de los recursos, podremos ejecutar los procesos críticos en forma adecuada, y a partir de allí transformar en una realidad la propuesta de valor ofrecida a los clientes, y lograr los resultados financieros pretendidos.

Se concluye en que las 4 perspectivas a través de la cual el CMI aborda la gestión integral de la empresa, brindan una herramienta íntegra y efectiva para alinear las acciones de toda la organización en pos de la consecución de objetivos.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Se observa la ausencia de información diaria que permita observar si las operaciones se adecuan a lo planteado en la planificación estratégica. Se observa ausencia de mecanismos de ajuste que permitan corregir el devenir diario de las operaciones de HJVCP.

La actualidad del mundo empresarial, y en particular la prestación de servicios, de la que forma parte el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, requiere que cada atención brindada a quien consume este producto cuente con la calidad tal, que se convierta en una invitación a regresar y sirva como antecedente de visita a quienes se pregunten por qué servicio elegir cuando visiten la ciudad de Villa Carlos Paz.

La cantidad de variables que se manejan para que lo enunciado en el punto anterior se cumpla, precisa de una adecuada enunciación de metas y que cada uno de los actores que forman parte de HJVCP tenga la guía suficiente y oportuna para poder desembolverse adecuadamente, independientemente de la etapa de la prestación en la que se encuentre, reconociéndose parte de un complejo, pero explícito entramado de procesos que forman parte del producto final que brinda HJVCP.

Justificación del problema

No contar con la información en tiempo y forma para poder gestionar el servicio, y no poder comunicar eficientemente la manera de proceder, se configuran en un problema en un rubro donde las segundas oportunidades parecen no suceder. El entorno cambiante del que forma parte HJVCP requiere al agente decisor de rápidas vueltas de timón que le permitan estar a salvo de las constantes vicisitudes financieras, económicas y legales que enmarcan la actividad.

En la actualidad, las empresas enfrentan un entorno altamente cambiante y competitivo, que les plantea la necesidad de anticiparse al impacto de los grandes cambios que les puede deparar el futuro. Esta anticipación les exige implementar mecanismos y herramientas que les permitan proyectar y alcanzar los objetivos estratégicos que persiguen.

Conclusión diagnóstica

De acuerdo a lo expresado anteriormente, se propone diseñar un Cuadro de Mando Integral, herramienta que va a permitir dirigir la organización de un modo eficiente, logrando que la estrategia sea visible y desafiante para toda la compañía.

Como antecedente, hay acuerdo en lo expresado por Parra (2018) cuando expresa que el CMI provee a los directivos de un marco de referencia global de los resultados de la empresa, al argumentarse en una sistema lógico de indicadores, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. (p. 02)

La visión estratégica es un planteamiento que indica hacia dónde se dirige la organización en el largo plazo, pero la acción se ejecuta en plazos cortos.

La palabra que se expresa en el plan estratégico, debe estar alineada con la acción, con el día a día, por lo cuál será necesario traducir esta palabra en términos tangibles y concretos que puedan orientar y guiar la gestión diaria de la empresa.

Si el plan parece estar expresado en otro idioma, se requiere dotar a la gestión cotidiana de un traductor de la estrategia. Será este el principal rol del CMI propuesto: traducir la estrategia en términos operativos.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un Cuadro de Mando Integral, mediante el cual se pueda controlar la totalidad de los objetivos e indicadores de gestión para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Objetivos específicos

1. Realizar el mapa estratégico e identificar los objetivos de primer orden (de resultados) y segundo orden (impulsadores).
2. Definición de indicadores adecuados para la medición de las acciones realizadas.
3. Señalar las metas por indicador y por objetivo, es decir el valor que queremos que tengan al momento de la medición.
4. Establecer los rangos de control por indicador y por objetivos, para rápidamente reconocer el grado de desempeño de cada uno de ellos (rangos verdes, amarillos y rojos).
5. Definir un esquema para el seguimiento del proceso de implementación.

Alcance

De contenido: se presenta la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral. Aún así, se precisa haber establecido de antemano los elementos propios de la dirección estratégica tales como la Misión, Visión y Valores.

Temporal: se propone que esta implementación sea realizada de acuerdo al cronograma de Gantt que forma parte de este trabajo, comenzando en el segundo semestre de 2020; se insta a que su uso sea sostenido y mejorado en el tiempo con nuevas conclusiones que servirán de *feedback* para la herramienta, toda vez que la aplicación de la misma modificará los análisis de contexto que resultan precedentes a la elección de objetivos, metas e indicadores.

Ámbito Geográfico: la aplicación del Cuadro de Mando Integral está largamente experimentada con resultados exitosos a nivel mundial. Dadas las condiciones específicas propias de la región y locación volcadas en este trabajo, es de uso específico para este hotel de forma particular.

Recursos involucrados

Los recursos involucrados son los elementos con los que obtendremos todo dato necesario para el diseño e implementación de esta herramienta.

Se deberá contar con un equipo de campo y esto generará un pago de honorarios por el diseño de la propuesta, la implementación del cuadro de mando y el posterior seguimiento. Se establecen honorarios por 4 (cuatro) meses de trabajo con presencia full-time dentro del hotel, con acceso a la observación y posterior análisis de los procesos involucrados en la operación.

Durante este tiempo se realizarán entrevistas con los responsables de cada sector para cotejar la realidad con lo descrito en los manuales de procedimiento existentes y en el caso de no existir, poder relevar el verdadero giro de las actividades de la empresa con la intención de poder plasmarlas en el trabajo a presentar.

Se prevé contar con una notebook donde volcar las conclusiones de dichas observaciones.

Se prevé contar con una sala de reuniones donde poder desarrollar las entrevistas y volcar las conclusiones.

Será necesario disponer de tiempo por parte del equipo gerencial para acompañar el avance del desarrollo de esta herramienta.

Acciones concretas que desarrollar

Se definen a continuación las acciones específicas que se corresponden con cada objetivo específico:

1. Se realiza un mapa estratégico: consiste en que se complemente las distintas áreas de la organización por intermedio de perspectivas o dimensiones de análisis, a los efectos de garantizar una mirada general de toda la operación. Para ello se realizarán previamente las entrevistas y trabajo de campo descritos en el presupuesto.

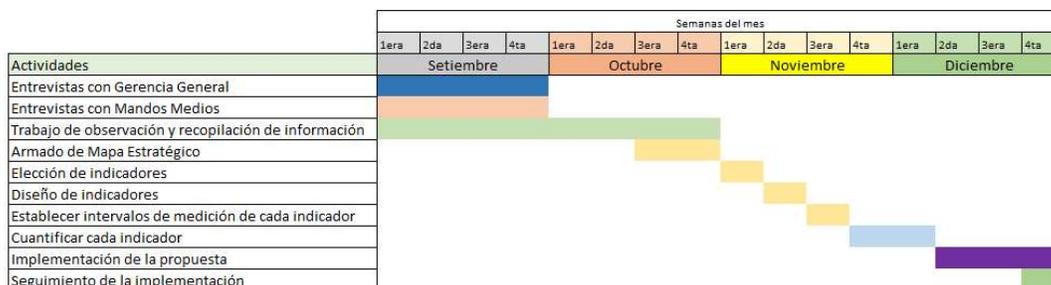
2. Se asigna a cada indicador intervalos de medición y cuantificar la medida que determinará la calificación de su desempeño en óptimo, tolerable o deficiente, utilizando los colores del semáforo (verde, amarillo y rojo).

3. Se diseña el Cuadro de Mando Integral: para cada objetivo estratégico definido en la anterior etapa, se especifica indicadores a los efectos de poder cuantificar la gestión del día a día. Se indica el modo de calcular dicho indicador.

4. Se determina el modo en que se realizará el seguimiento y análisis de la implementación de la propuesta, eligiendo que sea en forma quincenal el primer mes y de ahí en adelante, establecer reuniones mensuales.

Marco de tiempo

Se plasma en un Diagrama GANTT cada una de las acciones específicas con la asignación de tiempos correspondientes. Para una mejor comprensión, se trabaja con semanas.



Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

El desarrollo de la propuesta comienza presentando el Mapa Estratégico, donde podemos ver que el objetivo de maximizar beneficios se desglosa en objetivos específicos correspondientes a cada perspectiva.

Vemos la interrelación de estos objetivos, definidos hacia el logro del plan estratégico.

Se comprende que la lectura debe ser desde abajo hacia arriba, comenzando con un trabajo de implementación desde la fuerza laboral que realiza la prestación de servicios. Se pone especial hincapie en el aprendizaje, como medida responsable de la elección de una herramienta específica que demanda accionar específico y calificado.

De esta apuesta a la profesionalización de los servicios recibidos por la fuerza laboral, se esperan resultados visibles en el marco de los procesos que implica la prestación de servicios.

Consecuentemente, se espera el impacto en la mirada del destinatario de la prestación de servicios, y de los servicios que forman parte de la carta del HJVCP.

PERSPECTIVA FINANCIERA	Maximizar beneficios	
	Aumento de Ventas ▼	Reducción de Costos ▼
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Aumento de clientes satisfechos ▼	Aumento de nuevos clientes (Eventos)
PERSPECTIVA DE PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Normalizar operaciones • Aumentar la eficiencia operativa • Minimizar la repetición de operaciones ▼	
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la cantidad de capacitaciones • Mejorar el rendimiento de las capacitaciones • Aumentar la satisfacción del personal 	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, presentamos el Cuadro de Mando Integral con su tablero de control.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Cálculo	U. de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Aumentar el valor para el accionista	Utilidad/Ventas	Ventas - Costos/Ventas	Porcentaje	10%	Anual	10%	5%	< 5%		Gerente de Finanzas
Financiera	Aumentar las ventas	Variación de ingresos por ventas	Ventas actuales/Ventas per. anterior]-1	Porcentaje	10%	Anual	10%	5%	< 5%		Gerente de Finanzas
Financiera	Aumentar las ventas regionales	Variación de participación en los ingresos regionales	(Partic. Ventas Región actual/Partic. Ventas Región periodo anterior)-1	Porcentaje	15%	Semestral	15%	10%	< 10%		Gerente de Finanzas
Financiera	Reducir los costos de venta	Variación de los costos de venta	(Costos actuales/Costos per. anterior)-1	Porcentaje	7%	Anual	7%	5%	< 5%		Gerente de Finanzas
Clientes	Aumentar el retorno de clientes	Cientes que regresan	Cientes que regresan/clientes totales	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	< 15%		Gerente de Marketing
Clientes	Maximizar la satisfacción del cliente	Cientes satisfechos	Cientes satisfechos/clientes totales	Porcentaje	25%	Trimestral	25%	15%	< 15%		Gerente de Marketing
Clientes	Disminuir el número de quejas por vista	Quejas fundadas	(Quejas actuales/Quejas per. anterior]-1	Porcentaje	30%	Trimestral	30%	25%	< 25%		Gerente de Marketing
Clientes	Aumentar la cantidad de clientes de eventos	Cientes de eventos	(Cliente evento actual/Cliente evento per. Ant.]-1	Porcentaje	20%	Semestral	20%	15%	< 15%		Gerente de Marketing
PROCESO	Mejorar la eficiencia de los procesos productivos internos	Reducción de gastos administrativos	(Gasto actuales/gastos per. Anterior]-1	Porcentaje	5%	Anual	5%	3%	< 3%		Gerente Operativo
PROCESO	Minimizar la repetición de procesos	Reducción de los reprocesos	Reproceso/total de procesos realizados	Porcentaje	10%	Trimestral	10%	7%	< 7%		Gerente Operativo
PROCESO	Mejorar el tratamiento de quejas	Quejas atendidas	Quejas atendidas/total de quejas fundadas	Porcentaje	25%	Semestral	25%	15%	< 15%		Gerente Operativo
PROCESO	Aumentar la cantidad de operaciones normalizadas	Operaciones con proceso	Operaciones normalizadas/total de operaciones	Porcentaje	30%	Semestral	30%	25%	< 25%		Gerente Operativo
Capacidad de aprendizaje	Aumentar la cantidad de horas de capacitación per cápita	Tiempo de capacitación	(horas actuales/horas per. Anterior]-1	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	< 15%		Gerencia de R.R.H.H.
Capacidad de aprendizaje	Aumentar la efectividad de las capacitaciones	Efectividad de las capacitaciones	Empleados aprobados/total empleados formados	Porcentaje	50%	Anual	50%	35%	< 35%		Gerencia de R.R.H.H.
Capacidad de aprendizaje	Aumentar la cantidad de empleados satisfechos	Satisfacción de los empleados	Empleados satisfechos/total de empleados	Porcentaje	40%	Trimestral	40%	30%	< 30%		Gerencia de R.R.H.H.
Capacidad de aprendizaje	Aumentar la cantidad de empleados que capacitan	Empleados formadores	Empleados formadores/total empleados formados	Porcentaje	50%	Anual	50%	35%	< 35%		Gerencia de R.R.H.H.

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar como cada indicador responde a los objetivos planteados en el Mapa Estratégico y se define para cada uno de ellos, las medidas que lo hacen óptimo, tolerable o deficiente, y quien es el responsable de gestionar dicho parámetro.

De acuerdo a lo planteado en las distintas perspectivas, creemos necesario en una primera etapa, y tal como se ha mencionado en la presentación del mapa estratégico, hacer una apuesta fuerte en la calidad, tiempos y cantidad de empleados a capacitar. Por eso se han elegido estos indicadores que puedan medir el impacto de dicho accionar: Tiempo de capacitación, Efectividad de las capacitaciones, Satisfacción de los empleados y Empleados formadores.

En consecuencia con lo anterior, los indicadores que fueron seleccionados para la perspectiva de procesos tienen que ver con la existencia, normalización y posterior eficiencia en la ejecución de los mismos. Es necesario que cada acción responda a un proceso, que este esté normalizado y que se ejecute eficientemente. Elegimos los indicadores que nos marcan cuantas actividades de las que se realizan responden a un proceso (Operaciones con proceso), cuantas de estas actividades se destinan a la atención de quejas (Quejas atendidas), en qué cantidad van disminuyendo la cantidad de procesos que deben realizarse por segunda o más veces (Reducción de reprocesos) y cómo esta normalización conduce a la disminución de gastos administrativos (Reducción de gastos administrativos).

Posteriormente, se esperan resultados en la perspectiva de clientes y los indicadores seleccionados apuntan a medir la diversificación de la propuesta y la satisfacción con la propuesta total. Tomamos como indicadores: Clientes que regresan, Clientes satisfechos, Quejas fundadas y Clientes de eventos

Por último se presentan los indicadores financieros que se entiende representarán a mediano y largo plazo el efecto del trabajo de base planteado. Se eligen los siguientes indicadores: Utilidad sobre Ventas, Variación de ingresos por ventas, Variación de participación en los ingresos regionales y Variación de los costos de venta.

Evaluación o medición de la propuesta

Al momento de implementar la propuesta, definiremos hitos que sirvan de referencia para poder determinar el cumplimiento de lo propuesto.

Luego de implementada la propuesta, será necesario realizar el correspondiente seguimiento para poder concluir la influencia de esta en las operaciones de la empresa y los resultados de la misma.

Se considerará que la propuesta realizada ha tenido impacto positivo en la gestión del HJVCP cuando todos los valores estén funcionando dentro de la medida estipulada como tolerable.

Se espera un aumento del ROI luego de la implementación de la propuesta superior al 10% anual.

Se espera un aumento de las operaciones superior al 10% anual luego de la implementación de la propuesta.

Se espera un aumento en la participación general de venta de eventos corporativos superior al 20% semestral.

Conclusiones

Realizado el análisis de la gestión del HJVCP, se concluye en que no basta una buena propuesta, ni una marca con demostrada trayectoria en la prestación de servicios hoteleros cuando el contexto en el que se desarrollan las actividades se presenta turbulento y exige atención permanente para no quedar en buenas intenciones.

La adaptación del modelo de negocios franquiciado resulta vital en este caso, por lo expuesto anteriormente. La necesidad de contar con mecanismos de alerta que disparen acciones de ajuste favorece grandemente la gestión; en particular, con la implementación del Cuadro de Mando Integral se agranda la mirada de quien gerencia, enriqueciendo el punto de vista con perspectivas que se hacen necesarias y fortalecen la consecución de objetivos financieros toda vez que reconocen la integridad de la realidad de un negocio, de manera práctica y sencilla.

Alinear la organización y entender que la crisis es una realidad permanente, es la invitación precisa para la formación de equipos con las aptitudes y actitudes necesarias para poder avanzar de manera sostenida y estable, en un contexto de inestabilidad también sostenida.

Recomendaciones

Es recomendable antes de la implementación de esta poderosa herramienta de gestión:

- Contar con la predisposición organizacional necesaria, comenzando con las áreas que participan en los procesos decisorios.
- Conocer qué implica concretamente la implementación de esta herramienta y las dificultades que pueden presentarse, propias de tener que desaprender las maneras de proceder antes de poder adoptar e internalizar las nuevas prácticas.
- Comprender que deben destinarse también recursos no materiales para poder avanzar de manera exitosa con la implementación: no debe menospreciarse el consumo de tiempos necesarios para poder conocer de manera profunda el quehacer diario de la organización, lo que permitirá también, que el proceso se empiece a encarnar en la vida diaria de la organización.
- Tener por cierto que como toda herramienta de trabajo, debe trabajarse de modo responsable, con personas idóneas que actúen como facilitadores de dicho proceso. La aplicación de la herramienta sólo resultará eficaz si se realiza de manera responsable.
- Contar con las herramientas de dirección estratégica desplegadas y en pleno uso: caso contrario, la organización deberá desandar este camino y definir su misión, visión y valores para poder dar lógica al desarrollo e implementación de esta herramienta.

Una vez realizada la implementación del CMI, se recomienda:

- Revisar de manera periódica la elección y el diseño de los indicadores que forman parte de la herramienta.
- Realizar el seguimiento de manera constante y sostenida para poder garantizar que los ajustes necesarios sean realizados de manera oportuna.

Bibliografía

- Bastías, E., Covassi, J. I., Marí, J. F., & Tomba, J. P. (2016). *Cuadro de mando integral* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).
- Cebrián, M. S., & Cerviño, E. F. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2(4), 1-21.
- Hatre, A. F. (2004). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- INDEC, Informes técnicos / Vol. 4, n° 181, Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 SA.
- Parra Reyes, Y. (2018). *Evaluación del desempeño empresarial mediante un cuadro de mando integral. Aplicación: Hotel Brisas Guardalavaca* (Bachelor's thesis, Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Departamento de Ingeniería Industrial).
- Rodríguez, T. E. (1999). El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 1075-1099.
- Waisman, A. (2007). La revolución del valor: recuperando empresas en crisis. *CRISIS* (No. HG173. R49 2008.).