

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

“Gestión interna y externa mediante un Cuadro de Mando Integral en el Hotel Howard
Johnson Plaza Villa Carlos Paz”.

*“Internal and external management through a Balanced Scorecard at the Hotel Howard
Johnson Plaza Villa Carlos Paz”.*

Autor: VEGA DÍAZ, ESTELA DEL CARMEN

Legajo: VCPB21235

DNI: 17408392

Director de TFG: LOMBARDO, ROGELIO CRISTIAN

La Rioja, 16 de Noviembre, 2020

Índice

Resumen

Abstract

Introducción

Análisis de Situación

Descripción de la situación

Análisis del contexto

Diagnóstico organizacional

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Marco Teórico

El Cuadro de Mando Integral (CMI), orígenes y beneficios

Aplicaciones del CMI en el sector turístico

Aplicaciones del CMI en el sector turístico

Diagnóstico y Discusión

Descripción del problema

Justificación del problema

Conclusión diagnóstica

Plan de implementación

Objetivos

Alcance y limitaciones

Recursos

Acciones

Marco temporal

Desarrollo de la propuesta

Evaluación

Conclusión

Recomendaciones

Referencias

Resumen

El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz forma parte de una cadena internacional orientada a tres públicos objetivos y grupos de interés: el turismo individual, el turismo corporativo y el turismo estudiantil, de jubilados y de agencias, posicionado en el mercado como una alternativa de alojamiento de calidad. Sin embargo, a causa de la actual situación económica, la empresa muestra la necesidad de incorporar una herramienta de gestión estratégica que le permita alcanzar los objetivos que se plantea a corto y mediano plazo. Es por ello que el presente reporte de caso sugiere la implementación de un Cuadro de Mando Integral que permita delimitar las estrategias, las rutas de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados. Dado que diversos antecedentes demuestran la utilidad de esta herramienta, se sugiere el diseño de un plan de implementación que pueda ser aplicado durante el próximo año 2021, considerando la relevancia del caso y la importancia de acercar a la empresa un paquete de soluciones que ayude al aumento de su rentabilidad.

Palabras clave: Organización, Gestión, Proyecto, CMI

Abstract

The Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz is part of an international chain aimed at three target audiences and interest groups: individual tourism, corporate tourism and student, retiree and agency tourism, positioned in the market as an alternative to quality accommodation. However, due to the current economic situation, the company shows the need to incorporate a strategic management tool that allows it to achieve its objectives in the short and medium term. That is why this case report suggests the implementation of a Balanced Scorecard that allows defining the strategies, the routes of action and the allocation of the necessary resources to achieve the proposed objectives. Given that various antecedents demonstrate the usefulness of this tool, it is suggested to design an implementation plan that can be applied during the next year 2021, considering the relevance of the case and the importance of bringing a package of solutions to the company that helps the increase your profitability.

Keywords: Organization, Management, Project, Balanced Scorecard

Introducción

El Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz se inauguró en el año 2011, luego de más de diez años de que la empresa hotelera abriera su primer hotel en Buenos Aires. Howard Johnson es una cadena internacional con más de 70 años de experiencia a nivel mundial que ofrece franquicias y mantiene sus prestaciones permitiendo que los franquiciados impriman su toque personal en cada uno de sus hoteles. Su modalidad comercial es Condo Hotel, por lo cual los accionistas del hotel poseen departamentos de su propiedad, pero que se encuentran a disposición de los administradores de la cadena. Por ende, el directorio está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones, en este caso la familia Elliot, y los inversionistas, quienes dirigen la empresa y plantean las pautas fundamentales de crecimiento.

Como parte del marco de referencia institucional, cabe mencionar que el mencionado hotel está ubicado a 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz. Posee 127 habitaciones, centro de convenciones, restaurante, piscinas descubiertas, *spa & health center*, jacuzzi y sala de relax. En él se desempeñan actualmente 80 empleados en jornadas de 9hs, que han contado con la mentoría de especialistas de Howard Johnson antes de la inauguración.

Si bien el hotel no tiene divididas sus actividades por unidades de negocios, en el Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz es posible diferenciar tres servicios específicos: el alojamiento, los eventos y la gastronomía. En estos tres ámbitos, la misión de la empresa apunta a desarrollar un producto hotelero de alta calidad, capaz de superar las expectativas de los huéspedes. Para ello, pretende contar con un equipo de trabajo profesional y con gran sentido de vocación de servicio, y con proveedores que mantengan el estándar de calidad. Asimismo, la empresa pretende lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, asumiendo como valores principales la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, el respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación.

Con respecto al sistema de gestión, Howard Johnson Villa Carlos Paz gestiona sus actividades con: *Oracle Hospitality OPERA Cloud Services*, una plataforma empresarial para las operaciones y la distribución de los hoteles; Flexxus, el cual permite una fácil trazabilidad y generación de reportes; y Arion, un sistema que

generalmente se utiliza con Flexxus, pues poseen compatibilidad y es utilizado por hoteles y casinos.

La estrategia adoptada durante los dos primeros años fue posicionar al hotel como una alternativa de alojamiento superior en la ciudad, y hoy en día la empresa continúa trabajando fuertemente en la satisfacción del cliente, y apuntando a tres segmentos de mercado que son el turismo individual, el corporativo y el estudiantil, de jubilados y agencias. Sin embargo, en la actualidad la empresa enfrenta el desafío de transformar la oferta del hotel en una opción familiar o para turismo de grupos que opten por elegir servicios de calidad, además de que el segmento corporativo de Córdoba seleccione al hotel como alternativa para reuniones y eventos, dando a conocer un nuevo hotel frente a hoteles de muchos años de trayectoria.

Por ende, se observa la necesidad de que el hotel desarrolle una herramienta de gestión estratégica interna y externa que le permita incrementar un 10% la cantidad de visitantes del hotel en cada período, mejorar la experiencia de compra de cada visitante, y aumentar la frecuencia de visitas en cada período del año. Para ello, el directorio apunta a lograr mayor exposición en medios nacionales, provinciales y locales, generar alianzas con medios de comunicación y artistas, dar a conocer en los medios la propuesta de recreación, crear una red de al menos 100 contactos en segmentos corporativos y generar sentido de pertenencia en la comunidad de Carlos Paz y Córdoba con el hotel.

Como se puede observar, el problema afecta a diferentes áreas de la organización, tanto en el aspecto financiero y en la gestión comercial con los clientes, como en lo que respecta al departamento de *marketing*, e incluso a los recursos humanos en cuanto a la capacitación del personal. La magnitud del mismo resulta ser de importancia, dado que se encuentran involucrados tanto los colaboradores como los accionistas, y todos ellos requieren del correcto funcionamiento de la organización. Por lo antes mencionado, se sugiere la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita delimitar las estrategias, las rutas de acción y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

A modo de antecedente, cabe destacar un reciente artículo publicado por Corbo y Biasone (2018) en relación a los aportes del CMI a la gestión turística. En el mismo, se sugirió el uso de esta herramienta en el Partido de Mar Chiquita, Provincia de Buenos

Aires, dado que se consideró que no se gestionaban los recursos apropiadamente, por lo cual se recomendó el CMI como una forma de obtener información acerca del estado actual del área y ofrecer posibilidades de mejora. Asimismo, Quintero Chacón y Fernández Elías (2017) propusieron la utilización de esta herramienta como una forma de gestión que permitió a las empresas “aumentar la capacidad de innovación y de adaptación a diversas transformaciones” (p.2). Los autores consideran que el CMI resultó de utilidad para el control del desarrollo empresarial más allá del ámbito financiero, en lo que concierne a la auditoría de gestión y otorgando valor a la gestión de las empresas.

En otra línea de acción, Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araujo Pinzón (2016) enlazaron el Cuadro de Mando Integral con el modelo Canvas creada por Osterwalder et al. (2005), validando su complementariedad en cuanto la generación de modelos de negocio y la información necesaria para el desarrollo de los objetivos del CMI, en pos de alcanzar la misión y la estrategia propuestas. Por último, una investigación presentada por Vega Falcón (2015), mostró su aplicación en una empresa d de servicios de arquitectura e ingeniería, mediante un procedimiento que constó de cinco fases: preparación, elaboración de la estrategia, diseño del CMI, diseño del Sistema de Información, e implementación del CMI. De este modo, la relevancia del caso se establece en la consideración de que existe una problemática real en el hotel que es la ausencia de una herramienta efectiva de gestión, lo cual afecta a su rentabilidad, y por tanto, se decide la elaboración del presente reporte con el objeto de acercar a la empresa un paquete de soluciones, a través de un plan de acción que involucre el diseño y aplicación de un CMI que ayude al posicionamiento de la empresa como referente del sector.

Objetivos

Objetivo General: Implementar un Cuadro de Mando Integral en el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, para aumentar su rentabilidad a partir de la optimización de los recursos disponibles, durante el período 2021-2022.

Objetivos Específicos:

- 1) Establecer las necesidades estratégicas del hotel en las diferentes dimensiones que propone el CMI.
- 2) Delinear las relaciones de causa-efecto entre los objetivos pertenecientes a cada una de las perspectivas del CMI.
- 3) Determinar los indicadores para cada perspectiva, el alcance del proyecto, el marco temporal, los recursos y el presupuesto necesario.
- 4) Diseñar el plan de acción para la implementación.

Análisis de Situación

El presente apartado puntualiza en el análisis de las actuales estrategias gestión de información interna y externa del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, dado que la problemática observada en el mismo es la ausencia de una herramienta efectiva de gestión estratégica que permita transformar su oferta actual en una opción familiar o de turismo de grupos, con mayor visibilidad y excelencia en el servicio. Asimismo, se busca alcanzar mayor impacto en el segmento corporativo de Córdoba, de manera de incrementar la rentabilidad del hotel y ofrecer mayor rentabilidad a los inversionistas.

Descripción de la situación

El problema que se ha detectado en este sentido es que se considera que Villa Carlos Paz es cuna del turismo mochilero, lo que significa que el segmento de mercado que se siente atraído hacia la localidad no suele priorizar la calidad en los alojamientos de su elección. Por lo tanto, el hotel debe esforzarse para llegar a captar otro tipo de público, lo cual se complica aún más debido a la importante competencia en cuanto a hotelería de lujo disponible en la localidad.

Lo mencionado anteriormente, sumado a la crisis económica que atraviesa el país, impide al hotel lograr la completa ocupación de sus instalaciones durante la mayor parte del año, lo cual genera pérdidas económicas y malestar en el personal en general. Cabe destacar que no se considera aquí el momento actual del país en que se atraviesa una cuarentena de más de cinco meses a causa de la pandemia de COVID-19 durante los cuales la actividad turística se encuentra detenida, sino que se hace referencia a una problemática anterior que se constituye en una amenaza al normal desenvolvimiento del hotel.

De modo de hacer frente a la situación mencionada, los objetivos que la empresa se plante a corto y mediano plazo, consisten en incrementar un 10% la cantidad de visitantes del hotel en cada período, mejorar la experiencia de compra de cada uno de los visitantes, y aumentar la frecuencia de compra/visita por visitante por período. Para ello, la empresa debe lograr una mayor exposición en medios nacionales, provinciales y locales, que le permita posicionar al hotel como destino sustentable y a la empresa propiamente dicha como referente del sector. En este sentido, resulta de importancia que

el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz sea capaz de implementar una herramienta de gestión estratégica que le permita alinear los objetivos de la organización a la misión y valores que esta mantiene.

Como se ha mencionado, el hotel cuenta con un plantel de 80 colaboradores, los cuales se encuentran alineados bajo la supervisión del Directorio y del Gerente General, en un organigrama de tipo horizontal donde se denota un igual nivel de responsabilidades entre el Gerente de *Front Desk*, el Responsable Comercial, el Jefe de Mantenimiento, el Jefe de Seguridad, el Coordinador de Recreación, el Jefe de *Housekeeping*, el Gerente de Administración, el Gerente de Recursos Humanos, y el Responsable de Relaciones Públicas y *Marketing*.

Hacia el interior del hotel existen tres servicios específicos, y si bien su principal actividad es la recepción de pasajeros, cabe destacar que el hotel cuenta con un salón de eventos de gran capacidad que puede utilizarse para eventos sociales, convenciones o reuniones empresariales. Finalmente, el servicio de gastronomía es concesionado por otra empresa, aunque tiene incidencia directa en la gestión de los dos servicios mencionados anteriormente, por lo que se deben garantizar los estándares de calidad propuestos por la cadena. Organizar todos estos sectores, personas y demás variables, requiere de una gestión integral que enlace metas, objetivos y necesidades en un proyecto común, que es lo que se pretende lograr para el mejoramiento del hotel.

Análisis del contexto

Dado que las empresas no actúan aisladas de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, sino que están influenciadas por una serie de variables como se mencionó anteriormente, previamente a la toma de decisiones es necesario realizar un análisis del entorno general y del entorno sectorial o específico de la organización. En el primer caso, se sugiere la utilización del modelo PESTEL, el cual analiza según indican sus siglas, seis factores de incidencia en el rubro hotelero, como ser el factor político, el económico, el social, el tecnológico el ecológico y el legal:

Factor Político: A nivel político, la inestabilidad del país ha provocado un efecto negativo en la demanda hotelera, generando descensos en plazos interanuales en diversos destinos, como es el caso de Córdoba (INDEC, 2019). Asimismo, el avance de

la pandemia de coronavirus está dejando como saldo una caída en la producción, el cierre de empresas, la pérdida de empleos, el quiebre de la cadena de pagos y el aumento del riesgo inflacionario. Si bien todos los años hay un cierre de entre 50 mil y 60 mil empresas (Infobae, 2020), también surgen empresas nuevas, lo que no se está viendo en este último tiempo, a pesar de que, con excepción de ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense, la actividad económica permite por el momento la movilidad del 75% de la población, siendo los gobernadores de cada provincia quienes pueden realizar excepciones que faciliten la actividad comercial, industrial y de servicios (Pristupluk, 2020).

Factor Económico: La inflación es una constante en la economía argentina, y no está exento de ella el sector turístico, dado que la misma causa impacto en el poder adquisitivo de los potenciales clientes, desacelerando la actividad y generando aumentos en los costos operativos de los negocios del rubro. Asimismo, la crisis económica incrementada por la pandemia de coronavirus, muestra consecuencias negativas en todos los sectores a pesar de la ayuda del Gobierno de \$850.000 millones, el equivalente al 3% del PBI (Infobae, 2020).

Según Marco Lavagna, director del Indec, el 70% del PBI argentino está afectado por las restricciones derivadas de la cuarentena que fue decretada para prevenir el Covid-19, lo cual impacta sobre dos tercios de los puestos de trabajo. Además, apuntó que las medidas del Gobierno permiten "suavizar la caída de la curva de la economía, pero todo es costo fiscal" (Origlia, 2020, s.p.). Puntualmente en la provincia de Córdoba, la gran variedad de producción de bienes y servicios posibilita la reducción del impacto de la volatilidad de los precios internacionales de los *commodities*. El entramado industrial generador de empleo cumple un rol preponderante en la economía de la provincia, la cual ha crecido en forma sostenida desde el año 2003, mostrando un aumento en el PBI del 32,9% (Córdoba Argentina, 2019).

Factor Sociocultural: Si bien el consumidor argentino suele adaptarse a las políticas del gobierno y a las tendencias económicas que afectan su poder adquisitivo, la crisis económica que actualmente enfrenta el país sumado al miedo de salir de casa que ha impuesto la actual pandemia, suponen una importante caída en el interés de los

ciudadanos argentinos hacia destinos del exterior, lo cual resulta beneficioso para el sector turístico de las Sierras de Córdoba. Sin embargo, las modificaciones en la situación laboral de muchas personas, la pérdida de sus empleos, el quiebre de algunas empresas y la recesión, pueden convertirse en un escenario complicado para el turismo nacional (Infobae, 2020). De hecho, desde el pasado año 2019, los ciudadanos se ven afectados debido a la implementación de recortes económicos tanto para la salud como para la educación, los subsidios de servicios básicos y las partidas destinadas a la ayuda social (Ingrassia, 2019).

Factor Tecnológico: Es de público conocimiento la influencia actual de los avances tecnológicos y la manera en que estos han transformado la manera de hacer negocios. Hoy las redes sociales permiten llegar al mercado objetivo con mayor facilidad y dinamismo, apuntando a un consumidor más informado y exigente. Mediante la búsqueda de información sobre el destino y los servicios turísticos que allí podría recibir, los potenciales clientes se vuelven clientes proactivos y buscan opiniones de clientes anteriores en cuanto al servicio que le interesa. Por ende, resulta indispensable que las empresas del sector turístico puedan hacer llegar a los futuros clientes su oferta mediante estrategias tecnológicas, dominando la tecnología y construyendo un servicio a la medida de cada consumidor.

Factor Ecológico: El cuidado del medio ambiente es una preocupación en la actualidad para muchas empresas y organismos, los cuales promueven programas, normas y políticas orientadas a la protección de los recursos naturales. Para ello, se han implementado actividades como el reciclaje de papel, la separación de residuos, el ahorro de agua, el ahorro de energía, entre otras. Hoy en día la mayor parte de las empresas hoteleras mantiene una postura amigable con el medio ambiente, dando una mejor imagen al cliente y apuntando a una mayor sensibilización de las personas con respecto a su cuidado.

Factor Legal: Las legislaciones en el sector de alojamientos turísticos incluyen la Ley Nacional de Hotelería N°18.828 (1970), sancionada y promulgada por el Poder Ejecutivo Nacional, y su Decreto Reglamentario N° 1818/76 (1976). También se hace

necesario mencionar la normativa provincial de alojamiento turístico (Ley N°18.828) y el Decreto Reglamentario N°1818/76, los cuales conceptualizan el alojamiento turístico en la región, estableciendo la obligación de consignar denominación, clase, categoría, número de inscripción en la publicidad, correspondencia, facturas y toda la documentación correspondiente.

A continuación, se utiliza la herramienta conocida como 5 fuerzas de Porter para analizar el micro entorno de la empresa, de modo de determinar la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de productos secundarios y la rivalidad entre los competidores:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Si bien resulta difícil pensar en la actualidad en el ingreso de nuevos competidores dada la situación económica del país, excepto aquellos de capitales extranjeros, el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz enfrenta como amenaza a los competidores ya existentes, como Amerian Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama, y Pinares del Cerro, los cuales apuntan al mismo segmento de mercado familiar, ofreciendo variadas alternativas para niños y adultos, e incluso algunos se interesan en lo que respecta al segmento corporativo. A su vez, una vez superada la crisis de la pandemia y si continúan las restricciones para salir del país o el miedo de las personas a movilizarse fuera del territorio argentino, es posible que la competencia hotelera se vuelva más fuerte en la zona e incluso se produzca el ingreso de nuevas cadenas hoteleras al país.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores comprenden que el hotel debe abastecerse constantemente para mantener su estándar de calidad, pero dado que no se encuentra tan alejado como para no poder optar por diferentes proveedores y servicios, no se considera que los mismos tengan un alto poder de negociación, por lo cual la empresa procura acceder al mejor precio del mercado y no depender de un proveedor exclusivo que fije sus precios. Por otra parte, la prestigiosa marca del hotel, al igual que en otros hoteles del rubro de igual categoría, incide en el poder de negociación con los proveedores, ya que se trata de una empresa conocida, de renombre y de confianza.

Poder de negociación de los clientes: Dada la mencionada crisis económica y la importante competencia en el rubro, el poder de negociación de los clientes es alto, por lo que se debe intentar cumplir con sus requerimientos si se pretende lograr la fidelización de los mismos. Además, sus comentarios y recomendaciones resultan de utilidad para atraer nuevos clientes, por lo cual se buscará satisfacerlos hasta en el más mínimo detalle.

La alta competencia hotelera en la zona puede tentar a los posibles clientes por ofertas de otros hoteles de similar categoría, por lo que resulta de suma importancia que se sientan a gusto con los beneficios que la empresa les ofrece.

Amenaza de productos secundarios: Por productos secundarios se hace referencia a las formas de alojamiento económicas características del turismo mochilero de la zona, como los *hostels*, campings, alquiler de departamentos y habitaciones, etc. Estos, por supuesto, no ofrecen los mismos servicios y comodidades, por lo cual se deben tomar en cuenta como una forma de establecer la diferenciación. En este sentido, se vuelve importante realizar campañas publicitarias que lleguen a colegios, universidades y espacios de encuentro de la tercera edad, de manera de potenciar la ocupación con turismo grupal durante la temporada baja.

La rivalidad entre los competidores: Existe una importante rivalidad entre los hoteles de igual categoría de la región, los cuales compiten por el mismo tipo de público, lo que se hace evidente en las publicidades y promociones que difunden en sus páginas, obligando a revisar constantemente las campañas de marketing a fin de distinguirse de la competencia. Estos hoteles ofrecen entre sus servicios elegancia, comodidad y seguridad, con el objetivo de captar tanto al público familiar como al empresarial, pero pocos de ellos apuntan al turismo de grupos. Para ello, poseen diversas propuestas similares: spa, gimnasio, solárium, piscinas, restaurantes, bar, salón de convenciones y eventos, y *kids club*. Por ende, el rubro es altamente competitivo y deben generarse estrategias adecuadas a fin de diferenciarse de los competidores.

Diagnóstico organizacional

Se incluye a continuación el análisis FODA realizado a partir de la información obtenida por parte del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, considerando las fortalezas y debilidades de su gestión interna y las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno externo más inmediato:

Fortalezas:

- La cadena de hoteles Howard Johnson cuenta con una importante trayectoria y reconocimiento a nivel internacional
- La ubicación céntrica en la ciudad ayuda a que el hotel sea visible
- Las acciones de cuidado del ambiente que realiza el hotel constituyen una diferenciación con la competencia
- Los colaboradores han sido capacitados mediante una mentoría de Howard Johnson
- Utiliza diversos y novedosos sistemas informáticos para su gestión

Debilidades:

- Ausencia de una herramienta de gestión estratégica que permita alinear los objetivos de la organización
- Falencias en la gestión del área de Relaciones Públicas y Marketing del hotel
- Poca exposición en medios nacionales, provinciales y locales
- Falta de posicionamiento del hotel como destino sustentable e involucrado con la comunidad
- Falta de capacitación del personal puntualmente hacia los públicos que se desea incluir
- Es necesario optimizar la atención a los clientes de los diferentes segmentos

Oportunidades:

- La alianza con programas televisivos y/o personalidades famosas
- La posibilidad de implementar nuevas estrategias de marketing
- La optimización del proceso de comunicación interna y externa
- La implementación de estrategias de fidelización y retención de clientes

- La ampliación de la oferta de mercado
- El aumento de la satisfacción de los trabajadores

Amenazas:

- La baja diferenciación con otros hoteles de similar categoría de la región
- La poca afluencia de visitantes en temporada baja
- El segmento empresarial prefiere hoteles de la ciudad de Córdoba

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Según los análisis realizados previamente, queda demostrado que la empresa se ve atravesada no sólo por factores internos, sino también por factores externos como la política, la economía y demás. Interpretando y estudiando la información brindada en el minucioso análisis externo e interno del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, y trayendo a consideración los factores tanto económicos como sociales del análisis PESTEL, se puede observar a simple vista la fuerte recesión y la caída del consumo a raíz de la disminución del poder adquisitivo de los clientes en todos los ámbitos. Esto, sumado a las deficiencias internas que posee el hotel, ocasiona un descenso en la rentabilidad económica y financiera de la empresa.

En la industria hotelera, además, se evidencia la necesidad de innovación para captar diversos tipos de turismos emergentes y seguir manteniéndose competitivo en el mercado. Dado que la misión del hotel apunta a desarrollar un producto de alta calidad, la aplicación de una herramienta de gestión como el CMI genera valor agregado en su plan de negocios, permitiéndole alcanzar de mejor manera sus objetivos.

La selección de dicha herramienta se funda en sus múltiples beneficios en relación al costo y a que permite vincular de manera sistemática la estrategia corporativa con la ejecución operativa, facilitando el control de la evolución de la compañía desde diferentes perspectivas esenciales, previendo consecuencias futuras y minimizando riesgos y desviaciones. Por otra parte, es posible de llevar a cabo sin incurrir en altos costos de inversión, y el factor fundamental es que el hotel trabaja con tres sistemas operativos que le permiten disponer de datos e información sumamente útil para su desarrollo.

A su vez, el hotel posee los recursos necesarios para generar información estratégica dada la óptima estructura interna con la que cuenta, además de la visión de crecimiento por parte de los dueños, quienes pueden contribuir también con su experiencia en el rubro y el conocimiento de la operatoria de la cadena hotelera. Si bien el hotel cuenta con la posibilidad de optar por nuevas y últimas tecnologías gracias al respaldo financiero, hasta el momento no lo ha hecho, lo cual vuelve a la empresa poco seductora para los profesionales del rubro, y la deja en manos de amenazas como la inflación y las elevadas cargas impositivas.

En tanto, el análisis FODA muestra como fortalezas la trayectoria de la cadena Howard Johnson Internacional de la cual el hotel forma parte, los servicios diferenciados que esta ofrece, su ubicación estratégica en el Valle de Punilla y la posibilidad de contar con personal altamente calificado, motivado e inmerso dentro de un adecuado ambiente laboral. Sin embargo, las problemáticas comunicacionales y la falta de actualización en la formación de los empleados, impiden que el servicio pueda mantener la excelencia que la actual competencia requiere, para lo cual sería necesario capacitar al personal e incrementar la eficiencia en lo que refiere a la comunicación, tanto hacia el público interno como en la percepción de la imagen de la empresa.

Por lo tanto, a fin de obtener resultados financieros, la empresa debe mejorar la atención que ofrece a los clientes, y para ello, actualizar su tecnología y aprender nuevos conceptos, estableciendo estrategias y proyectos, presupuestos alcanzables para los mismos y personas responsables de llevarlos a cabo. Una vez realizado este proceso, la implantación del CMI proveerá a la familia Elliot un sistema de control de gestión con la finalidad de orientarse con firmeza a los objetivos, permitiendo adelantarse a los desvíos y revisar los planes de acción en caso que la situación lo amerite.

Se sugiere comenzar por implementar una capacitación dirigida al personal, la cual impacte en la retención y fidelización de los clientes al mejorar su experiencia durante la estadía. Por otra parte, el potenciamiento del área de marketing podría generar un aumento de exposición en los medios que condujera a la atracción de nuevos clientes, especialmente del segmento corporativo. Por último, este aumento en la cantidad de eventos empresariales compensaría la falta de ocupación durante la baja temporada, aumentando la rentabilidad del activo, tal como esperan los accionistas del hotel. En este sentido, la propuesta sugerida pretende garantizar que la gestión esté

orientada a los objetivos que surgen de la planificación estratégica mediante la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, considerando que esta herramienta permitirá llevar a cabo procesos de gestión con altos niveles de desempeño, en donde se pueda traducir la misión de la organización y sus objetivos principales en actividades concretas y en indicadores específicos que garanticen un seguimiento estricto de las acciones de la misma.

Marco Teórico

El presente marco teórico hacen referencia a la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI), principalmente en relación al desarrollo de la actividad turística, dado que el establecimiento de sus conceptos se considera indispensable para el abordaje de la temática planteada. A su vez, se menciona el desarrollo de la herramienta desde sus orígenes y se ponen en diálogo las consideraciones que poseen sobre la misma diversos autores.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), orígenes y beneficios

El Cuadro de Mando Integral tuvo su origen en los años '90, cuando Kaplan y Norton (2002) agregan a la perspectiva financiera, que ya estaba siendo evaluada por las organizaciones, la perspectiva de los clientes, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, con el objetivo de explorar nuevas formas para medir el desempeño organizacional, creando así el *Balanced Scorecard*. Los mencionados autores consideraban que las ventajas competitivas de las organizaciones se relacionaban en alto grado con las inversiones basadas en el conocimiento, por lo que acordaron en la incorporación del valor agregado que se logra aumentando las capacidades de los activos intangibles (Kaplan y Norton, 2002).

A partir de entonces, se hizo posible gestionar otras variables que permitieron alcanzar buenos resultados en el mundo de las empresas, atendiendo a aspectos que hasta el momento no eran tenidos en cuenta y fueron incrementando su importancia en los últimos años, como es el caso de la implementación de procesos y sistemas de calidad, la flexibilidad de la organización y priorización de la satisfacción del cliente (Corbo y Biasone, 2018). Para Munuera y Rodríguez (2015), el CMI es una herramienta de gestión que ayuda a transformar la visión y estrategia de las organizaciones en objetivos e indicadores tangibles, organizados en cuatro perspectivas que guían el avance de la organización hacia sus metas principales.

Por su parte, Olarte y García (2013) consideran que el CMI ofrece a la organización un medio para alinear las recompensas a los empleados con los logros de las metas obtenidas, transformándose en un medio potente para enfocarlos hacia los objetivos empresariales y en un instrumento para que todos ganen en el acuerdo que se genera entre la empresa y el empleado. Asimismo, Sinisammal, Harkonen, Mottonen y

Belt (2012), sostienen que la incorporación de las cuatro perspectivas determinadas por Kaplan y Norton permite una visión de la organización que considera todos los factores que tienen alto impacto en el éxito de la empresa. Sin embargo, Montoya, Botero y Molina (2015) agregan que el éxito de la aplicación de la herramienta depende en gran parte del compromiso participativo de todos los colaboradores de la organización, por lo cual no sólo es importante el diseño de la herramienta, sino también una adecuada gestión de la implementación de la misma.

Aplicaciones del CMI en el sector turístico

En lo que respecta al ámbito turístico, autores como Alonso, Barcos y Martín, (2006) y Ballvé (2000) consideran que el CMI es una herramienta idónea, ya que permite la gestión de los recursos intangibles, la coordinación de diferentes unidades de negocio, la visión a largo plazo, y la identificación de las competencias y de los cambios necesarios para mantener la innovación de la empresa. Sin embargo, la aplicación de esta herramienta es bastante nueva y su implementación puede observarse en algunas cadenas hoteleras internacionales (Fernández Santa Cruz, 2004), o en prestadores turísticos que se dedican al descanso y esparcimiento (Pérez Hernández, 2016) o al turismo receptivo y cultural (Morocho Tayupanda, 2016).

Por su parte, Vega Falcón (2015) considera que el CMI es una herramienta de soporte para la planificación estratégica de destinos, en los cuales las variables deben medirse con indicadores fáciles de comprender y mediante datos factibles de obtención. En este sentido, el desarrollo de una adecuada estrategia se convierte en una necesidad imperiosa para la supervivencia y el crecimiento de los destinos turísticos, con vistas a una mayor ventaja competitiva. Finalmente, la aplicación de un CMI en el sector turístico, en opinión de Ramírez (2000), exige la participación de los actores sociales involucrados en la delimitación de las cuestiones críticas y la determinación de las decisiones estratégicas, las cuales permiten que el mismo sea considerado de igual modo que una entidad empresarial.

Análisis crítico sobre la bibliografía citada

En la bibliografía presentada, es posible observar el aporte que realizan Kaplan y Norton (2002) al control de gestión de las empresas, al agregar perspectivas que

permiten medir los aspectos intangibles, y no solo los financieros, en pos de alinear la estrategia de la organización a los objetivos empresariales. Se considera desde una postura personal que su aporte permitió una apertura hacia otros aspectos que no eran tomados en consideración hasta ese momento, tal como mencionan Corbo y Biasone (2018).

Dentro de estos cambios, cabe destacar una mayor valoración actual del bienestar de los colaboradores, la cual es tenida en cuenta por el CMI, según mencionan Olarte y García (2013). Se ha comprobado que el compromiso de los colaboradores influye en el éxito de la organización, por lo cual la perspectiva de aprendizaje y crecimiento constituye una de las principales ventajas que ofrece en este sentido el CMI, como bien sostienen Sinisammal, Harkonen, Mottonen y Belt (2012). Sin embargo, no se debe descuidar su correcta implementación y comunicar la propuesta adecuadamente a todos los sectores involucrados en la misma, en acuerdo con la opinión de Montoya, Botero y Molina (2015).

Asimismo, se debe incluir en este análisis lo que respecta a la aplicación del CMI en el ámbito turístico, ya que el presente reporte corresponde al mismo, donde también resulta ser una herramienta idónea para el control de la gestión estratégica, según consideran autores como Ballvé (2000), Ramírez (2000) y Alonso, Barcos y Martín (2006). Si bien su uso es bastante reciente, las posibilidades de aplicación de la herramienta son similares a las que se utilizan en empresas de otros rubros.

A modo de resumen, se destaca aquí que la herramienta CMI ofrece numerosas ventajas para la gestión empresarial y que estas pueden ser aplicadas en diferentes ámbitos, ya sea considerando las cuatro perspectivas establecidas por Kaplan y Norton (2002) o agregando otras que resulten más acordes con el desarrollo de la organización. En el ámbito turístico, por ejemplo, podría considerarse incorporar una perspectiva medioambiental, la cual ayudaría a alinear la responsabilidad social empresarial con la estrategia competitiva de la empresa, sumando un beneficio extra a la misma.

Diagnóstico y Discusión

Descripción del problema

La problemática que justifica este reporte de caso es la necesidad de la empresa de incorporar una herramienta de gestión estratégica que le permita aumentar su rentabilidad, la cual se ve amenazada, entre otros factores, por la importante competencia que presenta el rubro hotelero en la zona de Villa Carlos Paz.

Justificación del problema

Como se ha mencionado en el análisis de micro entorno, los hoteles Amerian, Portal del Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites & Spa, y Pinares del Cerro apuntan al mismo segmento de mercado familiar, e incluso al segmento corporativo. Con servicios casi similares, estos hoteles compiten con el Howard Johnson en las publicidades y promociones que emiten desde sus campañas de marketing, buscando captar al público y cumplir con sus requerimientos para lograr su fidelización.

Dado que la actual situación económica puede volcar a los consumidores hacia productos turísticos sustitutivos de menor costo, como los hostes y los alojamientos que ofrece Airbnb, resulta importante para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz poder ampliar el segmento de mercado incluyendo el turismo corporativo y de grupos.

Si bien el hotel posee numerosas fortalezas como su importante trayectoria y el reconocimiento a nivel internacional que posee la cadena Howard Johnson, para que esto aporte resultados positivos se debe ofrecer un servicio de excelencia, priorizando la capacitación del personal en diversas áreas, incluida la de marketing.

El problema que generan las falencias detectadas en la gestión del área de Relaciones Públicas y Marketing del hotel, se visualizan en la poca exposición en medios nacionales, provinciales y locales, y en la falta de posicionamiento del mismo como destino sustentable e involucrado con la comunidad.

Además, se observó como una debilidad la falta de capacitación del personal en diversas áreas y la necesidad de optimizar la atención a los clientes de los diferentes segmentos, lo cual, en caso de no ser resuelto en un mediano plazo, podría aumentar aún más el descenso de rentabilidad de la organización, a causa de clientes desconformes y comentarios negativos en las redes sociales.

Por ende, la relevancia del problema consiste en la necesidad del que el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz sea capaz de clarificar y organizar la su estrategia en objetivos financieros, que cubran a su vez las necesidades de los clientes y de los colaboradores, considerando los procesos internos y capacitaciones necesarias en una serie de relaciones causa-efecto, de manera de alinear los recursos que permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

Conclusión diagnóstica

La implementación de un CMI, ayudará al hotel a delimitar las estrategias, rutas de acciones y asignación de recursos necesarios para conseguir los objetivos planteados.

El hecho de incluir entre los objetivos, dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la capacitación del personal y la intención de generar sentido de pertenencia en los recursos humanos, impactará positivamente en la resolución de los problemas internos, y por ende, en una mayor satisfacción general de los clientes.

De este modo, será factible aumentar la rentabilidad de la organización y captar también nuevos segmentos de mercado, como el segmento corporativo y el turismo de grupos.

Asimismo, la posibilidad de ofrecer una resolución a una problemática tangible que afecta a la rentabilidad del hotel Howard Johnson, podrá ser utilizada, con las modificaciones correspondientes, por otros hoteles de la cadena.

Plan de implementación

En este apartado se detallan los conceptos que sirven de base para la elaboración del CMI. Entre ellos, la *Misión* de la organización apunta a desarrollar un producto hotelero de alta calidad, mediado por un equipo de trabajo profesional que posea un elevado sentido de vocación de servicio, y a la vez lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto. Los *Valores* que la sustentan, son: la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad y el respeto mutuo.

Alcance y limitaciones

- *De Contenido:* Desarrollo de un CMI para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba.
- *Temporal:* La implementación de la propuesta se estima en doce meses, entre enero y diciembre de 2021, lo que hace posible evaluar su impacto hacia finales del ejercicio del próximo año.
- *Geográfico:* El CMI se diseña con la intención de ser aplicado en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba, midiendo su impacto a nivel local, provincial y nacional.
- *Limitaciones:* Si la motivación no logra impartirse y contagiarse constantemente desde los niveles más altos del organigrama hacia toda la organización, se hace difícil que pueda transmitirse una misma bajada de línea que fomente el compromiso de los empleados. Por otra parte, en caso de no revertirse hasta la fecha mencionada el contexto actual de aislamiento social causado por la pandemia de Covid-19, esto podría significar una limitación en las acciones a realizar, por lo que se sugeriría el aplazamiento o modificación de la implementación.

Recursos

Para el desarrollo de la herramienta, se hace necesario contar con recursos informáticos, muebles e instalaciones indispensables para las actividades, y perfiles humanos capacitados, tal como se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Recursos y presupuesto

Recursos	Detalle	Presupuesto
Recursos materiales	Mobiliario	-
	Espacio físico para reuniones	-
	Computadoras e impresoras	-
	Productos de librería	\$3500
	Manuales de implementación	\$15000
Recursos informáticos	Software de calidad	\$25000
	Servicio de Internet	\$15000
	Sistemas de comunicación interna	\$12000
Recursos humanos	Personal idóneo para desarrollar el software	\$45000
	Honorarios destinados a diagnóstico	\$65000
	Diseño del CMI	\$45000
	Capacitación del personal	\$80000
	Plan de acción para implementación	\$25000
	Evaluación y ajustes	\$45000
	Acompañamiento de la propuesta en el tiempo	\$135000
	TOTAL	\$510500

Fuente: Elaboración Propia

Acciones

Para efectivizar la puesta en marcha del CMI, se proponen las siguientes acciones:

- Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, estableciendo las necesidades estratégicas del hotel en las diferentes dimensiones del CMI.
- Establecer una estrategia clara y específica conjuntamente con la alta dirección, a partir de delinear las relaciones de causa-efecto entre los objetivos pertenecientes a cada una de las perspectivas del CMI.
- Determinar los indicadores para cada perspectiva, el alcance, el marco temporal, los recursos y el presupuesto necesario, desarrollando un manual para poner en conocimiento al personal sobre la finalidad y aplicación del Cuadro de Mando Integral.

- Comunicar lo decidido a toda la organización para hacer fluir la propuesta y su puesta en marcha, generando el compromiso de los empleados en su capacitación para la implementación del mismo. Esta se llevará a cabo en un periodo de 4 meses entre marzo y junio de 2021, en 8 módulos quincenales y con una duración de 2 horas en cada encuentro.
- Desarrollar un software donde se pueda representar la aplicación del Cuadro de Mando Integral y que pueda usarse en cada una de las computadoras conectadas en red que posee la empresa, bajo el mando de un administrador que tendrá permiso de acceso a la aplicación.
- Plantear el plan de acción para la implementación y concretar reuniones semanales con la dirección y los encargados de sector para exponer los resultados e interpretar los mismos.
- Evaluar resultados obtenidos y considerar ajustes en caso de ser necesario.

Marco temporal

El marco temporal del plan de acción propuesto se detalla a continuación:

Tabla 2. Diagrama de Gantt

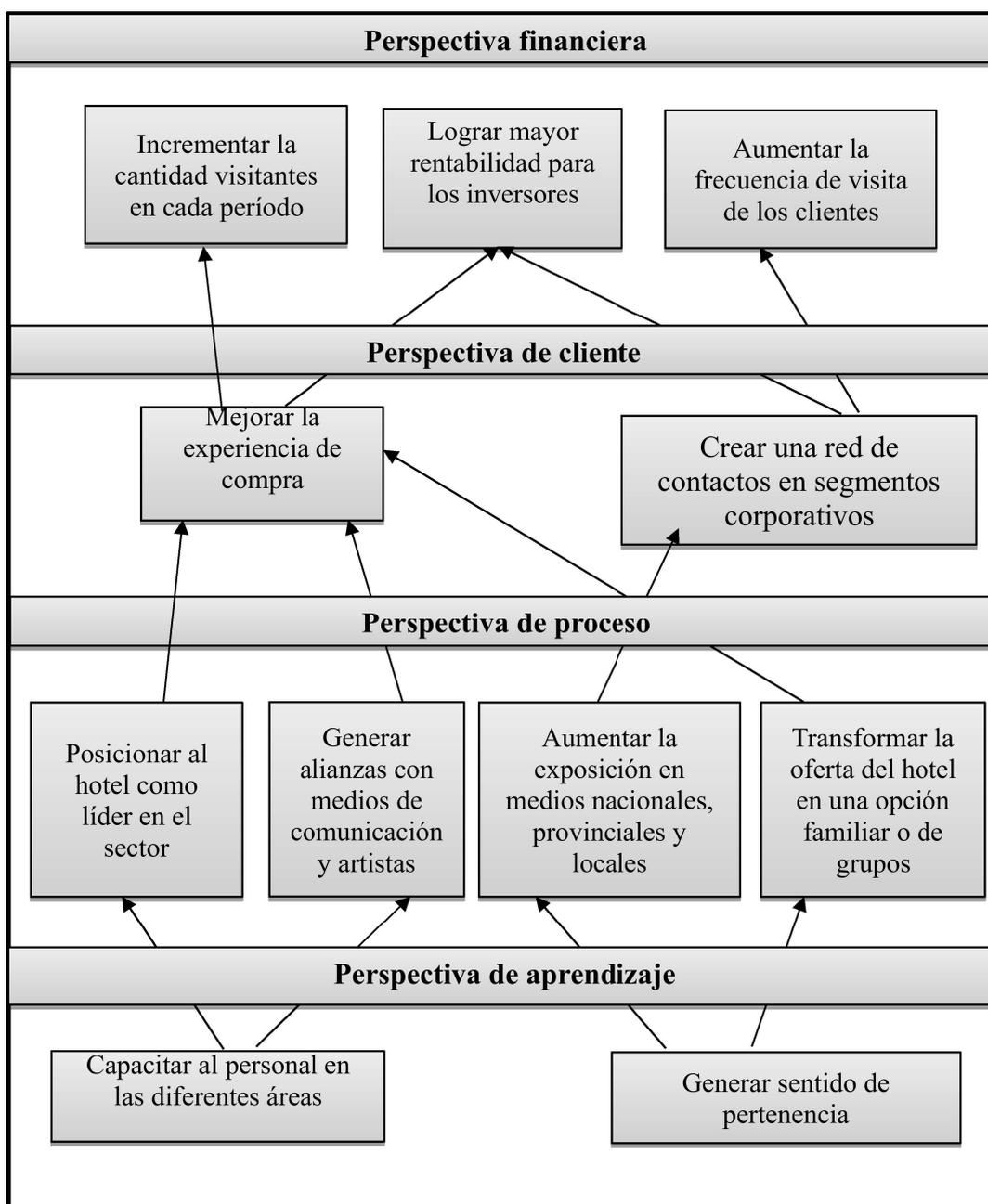
Acciones a realizar	Enero - Diciembre 2021											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa												
Establecer una estrategia con la dirección												
Determinar indicadores, alcance, marco temporal, recursos y presupuesto												
Comunicar lo decidido a la organización												
Desarrollar un software												
Plantear el plan de acción y concretar reuniones semanales												
Evaluar resultados obtenidos y considerar ajustes												

Fuente: Elaboración Propia

Desarrollo de la propuesta

El mapa estratégico parte de un concepto que recomienda aplicarlo desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, pasando por la perspectiva de procesos internos, perspectiva del cliente y finalizando en la perspectiva financiera. Esto ocurre de esta manera debido a que existe una relación causa-efecto entre cada uno de los objetivos.

Tabla 3. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

A continuación se adjunta el *Cuadro de Mando Integral*, donde se observan los indicadores elegidos para medir la evolución de los objetivos propuestos en el mapa de causas y efectos. La implantación del mismo se llevará adelante luego de un plan de capacitaciones, durante un periodo de prueba de seis meses, con la intención de observar los beneficios aportados por la aplicación del mismo.

Tabla 4. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indic.	Medida	Obj.	Frec.	Óptimo	Tol.	Def.	Resp.
Financiera	Incrementar la cantidad de visitantes	Índice de ocupación	Porcentaje	10%	Anual	10%	7%	5%	Gerente general
Financiera	Lograr mayor rentabilidad para los inversores	Margen de rentabilidad	Porcentaje	3%	Anual	3%	2%	1%	Gerente general
Financiera	Aumentar la frecuencia de visita	Índice de fidelización	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	20%	Resp. Comer.
Clientes	Mejorar la experiencia de compra	Encuesta de satisfacción	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	70%	Resp. Comer.
Clientes	Crear una red de contactos corporativos	Carta de clientes	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	20%	Resp. Comer.
Procesos	Aumentar la exposición en los medios	Campañas de marketing	Porcentaje	80%	Anual	80%	70%	60%	Resp. de RRPP y Marketing
Procesos	Posicionar al hotel como líder en el sector	Índice de posicionamiento	Porcentaje	80%	Anual	80%	70%	60%	Resp. de RRPP y Marketing
Procesos	Generar alianzas con medios de comunicación y artistas	Campañas de marketing	Porcentaje	80%	Anual	80%	70%	60%	Resp. de RRPP y Marketing
Procesos	Transformar la oferta del hotel	Índice de visitas y consultas	Porcentaje	60%	Anual	60%	50%	40%	Gerente general

Aprendizaje	Capacitar al personal en las diferentes áreas	Horas de capacitación	Horas	80	Por proyecto	80	70	60	Gerente de RRHH
Aprendizaje	Generar sentido de pertenencia	Encuesta de clima laboral	Porcentaje	100%	Anual	100%	95%	90%	Gerente general

Fuente: Elaboración propia

Cabe recordar que el CMI busca analizar cada uno de los objetivos de las perspectivas para determinar los Indicadores de Resultado (KPI) de dichos objetivos, puesto que esta es la manera en que se mide el objetivo planteado y se evidencia el grado de cumplimiento del mismo.

- Rentabilidad: Utilidad antes de impuestos e intereses / Total de activos * 100
- Ocupación: Índice de ocupación 2020 – Índice de ocupación 2019
- Satisfacción: Colaboradores plenamente satisfechos / Total de colaboradores * 100
- Retención de clientes: Clientes satisfechos / Total de clientes * 100
- Servicios sin reclamos / Total de servicios realizados * 100
- Campañas publicitarias: Ventas año actual / Ventas año anterior * 100
- Posicionamiento: Clientes que prefieren la compañía / Total de encuestados * 100
- Capacitación: Inversión en formación / Total de ventas * 100

Evaluación

La forma de evaluar el grado de avance de la implementación y de corregir desvíos puede observarse en la tabla 5. La evaluación se hará a través de reuniones de seguimiento establecidas con los directivos y responsables de la organización. Asimismo, de modo de detectar el impacto de la propuesta sobre el compromiso y desempeño de los empleados, se sugiere la medición comparativa de la tasa de ausentismo y la aplicación de una encuesta de satisfacción personal que permita detectar el sentido de pertenencia hacia la firma, cuyo modelo se adjunta a continuación:

Responda indicando SI – NO – A VECES en cada sentencia indicada:

1. Conoce los objetivos y la misión de la organización

2. Se siente parte del proyecto de la organización
3. Conoce y comparte los valores de la organización
4. La organización le transmite credibilidad
5. Considera que hay igualdad de oportunidades dentro de la organización
6. Se siente libre de expresar su opinión
7. Considera que hay posibilidades de crecimiento dentro de la organización
8. Está satisfecho con su trayectoria dentro de la organización
9. Conoce el impacto de su puesto de trabajo en los resultados de la organización
10. Existe una clara comunicación por parte de los directivos de la organización sobre los objetivos del área.

Tabla 5. Evaluación de objetivos

Objetivo	Indicador	Medición
Incrementar la cantidad de visitantes	Ingreso total de turistas por día	Aumento de ocupación mínimo 7%
Lograr mayor rentabilidad para los inversores	Costo y gasto de operaciones de turistas por día Gastos de operaciones por peso de ingreso	Incremento de rentabilidad mínimo 2% durante el ejercicio 2021
Aumentar la frecuencia de visita	Grado de estabilidad del servicio Fidelización	30% de clientes vuelven durante el año
Mejorar la experiencia de compra	Satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción 70% de conformidad
Crear una red de contactos corporativos	Aumento de clientes corporativos	Cartera de clientes 30% corporativos
Aumentar la exposición en los medios	Incremento de campañas de marketing	Aumento de 70% en consultas, visitas a la página, click y me gusta en redes sociales
Posicionar al hotel como líder en el sector	Posicionamiento entre los 5 mejores de la zona	Encuesta de posicionamiento, resultado mayor a 70%
Generar alianzas con medios de comunicación y artistas	Aumento de visibilidad y oferta artística en el hotel	Incremento de 70% en propuestas artísticas
Transformar la oferta del hotel para captar turismo familiar y de	Cumplimiento de las satisfacciones del	Aumento del 50% en turismo familiar y de

grupos	turista en el área de alojamiento	grupos
Capacitar al personal en las diferentes áreas	Presupuesto destinado a un mínimo de 70 horas de capacitación	Mayor conformidad de los clientes, aumento de visitas
Generar sentido de pertenencia	Disminución de la tasa de ausentismo Aumento de la satisfacción y compromiso del personal	Tasa de ausentismo al final del ejercicio 2021 > 0,05 Encuesta de clima laboral satisfactoria en un 95%

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

El presente reporte de caso tuvo como objeto el análisis de la situación del hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, con la consiguiente presentación de una propuesta que ofrezca una solución viable para su actual problemática, ocasionada porque no llega a completarse la ocupación del mismo en forma pareja durante todo el año, lo que afecta a la rentabilidad de los inversionistas y a la propia rentabilidad del hotel.

Dado que el sector hotelero ha aumentado la competencia a causa de la globalización y de los efectos de la economía, los hoteles deben apuntar a ser más eficientes en el aprovechamiento de sus fortalezas y de las oportunidades que ofrece el entorno. En este sentido, un análisis profundo de la situación permitió comprender en profundidad la problemática de la empresa, así como el entorno en que esta se desenvuelve, utilizando diversas herramientas que favorecen el conocimiento del micro y macro entorno, diferenciando entre los factores internos y externos que pueden estar influyendo de alguna manera sobre la organización, ya sean estos de orden político, económico, social, tecnológico, ecológico o legal.

Es así como se logra arribar a un diagnóstico que permite observar la existencia de factores tanto internos como externos que podrían alinearse en objetivos concretos, de modo de lograr aumentar los márgenes de rentabilidad al tiempo que se eleva la satisfacción de clientes, colaboradores y accionistas. Por lo anteriormente mencionado,

se considera que el hotel atraviesa una etapa en la que debe decidir qué acciones deben realizarse, fijando objetivos que permitan aumentar su tasa de ocupación y determinando los medios para alcanzarlos.

Ante esto, se ofrece como herramienta el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual permite visualizar la mejor estrategia para la empresa de una forma eficiente, ya que ayuda a traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, los cuales apuntan a generar un proceso continuo en el cual la visión se haga explícita. Se considera que, a partir de un plan estratégico y financiero elaborado mediante un CMI, el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz podría contar con una ventaja competitiva orientada bajo una misión, visión, políticas y estrategias que tendrán un determinado control y seguimiento.

De este modo, se espera favorecer el crecimiento de la empresa, su organización interna, la visión a largo plazo y la posibilidad de aumentar el profesionalismo de la empresa, implementando nuevas estrategias que permitan resolver de manera adecuada los inconvenientes que presenta el hotel, a fin de evitar la disminución en la rentabilidad del mismo.

Por último, cabe mencionar que la realización del presente reporte de caso resultó un aporte enriquecedor en cuanto a la integración de los contenidos aprendidos durante la carrera, permitiendo la reorganización de los mismos y una mirada más completa acerca de la profesión.

A modo de recomendación, se mencionan ciertos aspectos que no han sido planteados en la introducción, y que sugieren nuevas discusiones y líneas de investigación a desarrollar en futuros trabajos.

En este sentido, se considera de importancia apuntar a la profesionalización de la forma de trabajo de la empresa, ya que se han observado dificultades en lo que respecta a ciertas tareas del departamento de Recursos Humanos, por ejemplo, que no se realizan evaluaciones de desempeño o encuestas de clima laboral, las cuales podrían favorecer el compromiso de los empleados.

Otra cuestión a considerar, es la posibilidad de realizar mediciones periódicas del Índice de Rotación del personal, del tiempo promedio de vacantes no cubiertas y del absentismo laboral, ya que las mismas pueden usarse como herramientas de evaluación

que aporten datos útiles al respecto de la satisfacción de los empleados, los cuales pueden luego verificarse incluyendo estas cuestiones en las encuestas de clima laboral.

De igual modo, se sugiere actualizar el sistema informático de la empresa e implementar sistemas de control que permitan minimizar los errores humanos, adoptando el aporte de las nuevas tecnologías en las acciones internas que se realizan en el hotel.

Finalmente, se sugiere profundizar en las oportunidades de crecimiento, ya que se observa la posibilidad de establecer nuevos productos y nuevos mercados a tener en cuenta por la organización, los cuales no han sido desarrollados en el presente trabajo.

Referencias

- Alonso, M., Barcos, L. y Martín, J. I. (2006). *Gestión de la Calidad de los procesos turísticos*. Madrid: Síntesis S. A.
- Ballvé, A. (2000). *Tablero de control: organizando información para crear valor*. Buenos Aires: Macchi.
- Corbo, Y. y Biasone, A. (2018). Aportes cuadro de mando integral a mejora de la gestión pública. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo, CONDET, Año XVIII, 16(2)*, 36 - 51. [En línea]. Recuperado el 9 de septiembre de 2020 de <http://revel.uncoma.edu.ar/htdoc/revel/index.php/condet/article/view/2037>
- Córdoba Argentina (2019). Economía. *Córdoba Argentina*. [En línea]. Recuperado el 9 de septiembre de 2020 de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/economia/>
- Fernández Santa Cruz, M.V. (2004). Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras en España. Variables críticas de actuación. *Papers de Turisme*, 36, 40-55. [En línea]. Recuperado el 21 de septiembre de 2020 de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/19/16>
- INDEC (2019). Informe Económico Hotelero. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. [En línea]. Recuperado el 9 de septiembre de 2020 de https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56
- Infobae (2020). Las 5 razones por las que el coronavirus enfermó a la economía argentina. *Infobae Económico*. [En línea]. Recuperado el 9 de septiembre de 2020 de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/23/las-5-razones-por-las-que-el-coronavirus-enfermo-a-la-economia-argentina/>
- Ingrassia, V. (2019). Creció el riesgo alimentario al 35% y hay una mayor necesidad de atención sanitaria en Argentina. *Infobae*. [En línea]. Recuperado el 9 de septiembre de 2020 de <https://www.infobae.com/salud/2019/06/09/crecio-el-riesgo-alimentario-al-35-y-hay-una-mayor-necesidad-de-atencion-sanitaria-en-argentina/>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral* (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.

- Montoya, J.N., Botero, S. y Molina, P.A. (2015). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 41, 116-149. [En línea]. Recuperado el 21 de septiembre de 2020 de https://www.researchgate.net/publication/335953373_El_Balanced_Scorecard_en_el_Desarrollo_de_los_Negocios_Familiares
- Morocho Tayupanda, A.S. (2016). *Diseño del cuadro de mando integral para la Compañía de Turismo RIOEMPRES Tour SA, del cantón Riobamba*. Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador. [En línea]. Recuperado el 21 de septiembre de 2020 de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5960>
- Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2015). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Olarte, J. y García, A. (2013). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica "Balanced Scorecard". *Revista Ean*, 65, 49-76. [En línea]. Recuperado el 21 de septiembre de 2020 de https://www.researchgate.net/publication/237391718_Factores_Clave_de_Exito_para_una_Implantacion_Exitosa_del_Sistema_de_Gestion_Estrategica_Balanced_Scorecard
- Origlia, G. (2020). Cuarentena. "El 70% del PBI y dos tercios del empleo están afectados", dijo el titular del Indec. *La Nación*. [En línea]. Recuperado el 9 de septiembre de 2020 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/marcos-lavagna-70-del-pbi-dos-tercio-nid2362264>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science*, 16, 1-25. [En línea]. Recuperado el 9 de septiembre de 2020 de <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>
- Pérez Hernández, H. (2016). *Modelo de Cuadro de Mando Integral Sostenible para los Prestadores Turísticos del Municipio de San Antonio del Tequendama*. Tesis de Grado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia. [En línea]. Recuperado el 21 de septiembre de 2020 de <https://studylib.es/doc/8780793/modelo-de-cuadro-de-mando-integral-sostenible-para--prest...>

- Pristupluk, R. (2020). Fin de la cuarentena argentina: qué se sabe al 18 de mayo. *La Nación*. [En línea]. Recuperado el 9 de septiembre de 2020 <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cuando-termina-cuarentena-que-se-sabe-al-nid2352501>
- Quintero Chacón, A. y Fernández Elías, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin Habana*, 11(2), 1-20. [En línea]. Recuperado el 9 de septiembre de 2020 de <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/252/0>
- Ramírez, N.L. (2000). La gestión de la mejora en el Municipio. La integración de la visión financiero-presupuestaria en el cuadro de mando. Comunicación presentada en XV Encuentro de Profesionales en Ciencias Económicas del Ámbito Municipal, Tandil, Argentina. [En línea]. Recuperado el 21 de septiembre de 2020 de <https://eco.mdpu.edu.ar/cendocu/repositorio/00462.pdf>
- Sánchez Vázquez, J.M., Vélez Elorza, M.L. y Araujo Pinzón, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 37-47. [En línea]. Recuperado el 9 de septiembre de 2020 de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf>
- Sinisammal, J., Harkonen, J., Mottonen, M. y Belt, P. (2012). Successful Performance Measurement in SMEs through Personnel Participation. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2(2), 30-38. [En línea]. Recuperado el 21 de septiembre de 2020 de https://www.researchgate.net/publication/264547662_Successful_Performance_Measurement_in_SMEs_through_Personnel_Participation
- Vega Falcón, V. (2015). Procedimiento para la implementación de un cuadro de mando integral: estudio de caso. *Revista Científica Ecociencia*, 2(4), 1-26. [En línea].