

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo final de grado**

**Reporte de Caso**

**Plan de gestión de información interna y externa**

**“Propuesta de Cuadro de mando integral que permita plasmar la estrategia corporativa del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz”**

**Autor: Pavicich, Eduardo Carlos**

**Legajo: VCPB29751**

**DNI: 27.481.344**

**Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia**

**Santa Fe, 2020.**

## Índice

Introducción.....	2
Análisis de situación.....	4
Descripción de la situación .....	4
Análisis del contexto.....	8
Análisis FODA .....	12
Marco Teórico .....	13
Diagnóstico y discusión.....	16
Declaración del problema. ....	16
Justificación .....	16
Discusión de re relevancia de resolver el problema. ....	16
Plan de Implementación .....	18
Alcances y limitaciones .....	18
Alcance de contenido .....	18
Alcance geográfico.....	18
Alcance temporal: .....	18
Alcance en relación a Universo.....	18
Limitaciones.....	18
Recursos Involucrados .....	19
Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación .....	19
Propuesta de diseño e implementación del CMI para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. ....	20
Propuestas de medición o evaluación de las acciones. ....	24
Conclusiones y recomendaciones .....	26
Bibliografía.....	28
Anexos .....	30
Anexo 1. Honorarios Consejo Profesional de Cs.Economicas de Santa Fe .....	30

## Resumen

El presente Trabajo Final de Grado tiene por objetivo diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando que permita plasmar la estrategia corporativa del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, con el fin de que la empresa pueda llevar a cabo de manera óptima la estrategia y gestionar sus recursos tanto en el corto como en el largo plazo.

Tras realizar el diagnóstico de la empresa se detectó que, si bien Howard Johnson posee definida su misión, no establece tareas de control de gestión para verificar que las acciones se cumplan correctamente en pro de la estrategia planteada, esta ausencia no permite unificar los esfuerzos desencadenando subproblemas en las diferentes dimensiones de la empresa. Debido a esto se consideró importante diseñar un Cuadro de Mando Integral para brindarle a la empresa una herramienta que le será útil para que pueda actuar de manera proactiva frente a la competencia que existe en la industria a la que pertenece, además podrá integrar las cuatro quienes juegan un papel importante a la hora de añadir valor y optimizar la gestión interna organizacional.

*Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Perspectivas, Estrategia, Control, Gestión.*

## Abstract

The objective of this Final Degree Project is to design and implement a management control tool based on the four perspectives of the Scorecard that allows the corporate strategy of the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz to be reflected, so that the company can optimally carry out the strategy and manage its resources both in the short and long term.

After carrying out the diagnosis of the company, it was detected that although Howard Johnson has defined its mission, it does not establish management control tasks to verify that the actions are carried out correctly in favor of the proposed strategy, this absence does not allow to unify efforts, triggering subproblems in the different dimensions of the company. Due to this, it was considered important to design a Balanced Scorecard to provide the company with a tool that will be useful so that it can act proactively against the competition that exists in the industry to which it belongs, in addition, it will be able to integrate the four who They play an important role in adding value and optimizing internal organizational management.

*Keywords: Balanced Scorecard, Perspectives, Strategy, Control, Management.*

## Introducción

Los niveles de competencia en la industria hotelera de los últimos años se agudizó; frente a ello, las empresas con más posibilidades de éxito son aquellas capaces de desarrollar las estrategias más adecuadas y los sistemas de gestión más eficientes para implementarlas y mantenerlas. Es por ello, que las empresas, deberían contar con sistemas útiles de control de gestión como el Cuadro de Mando Integral, para que brinde información en el momento que sea necesario.

Howard Johnson es una cadena estadounidense de hoteles que tiene afiliados bajo el sistema de franquicias y cuenta con alrededor de 800 hoteles en todo el mundo.

Abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires en el año 1997. Luego de dos años, comenzó a desarrollarse en diferentes provincias del país. Su llegada marcó un hecho importante en Argentina, porque fueron ubicados en diferentes localidades claves, permitiendo el acceso a un hotel de renombre internacional en el actual mercado local, lo cual permitió el desarrollo de pequeñas y medianas localidades del país.

Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz es un hotel de 4 estrellas superior, ubicado en el interior de Córdoba, en la ciudad de Villa Carlos Paz, fue inaugurado en 2011 y utiliza la modalidad comercial de Condo Hotel, en el cual los accionistas poseen departamentos que son de su propiedad, pero que se encuentran a disposición de los administradores de la cadena; en este caso de la familia Elliot, los socios mayoritarios.

La problemática que se destaca en el análisis interno de la organización está ligada al desarrollo de uno de los objetivos a largo plazo de la empresa que está relacionado con la estrategia corporativa de la misma. El mismo consiste en posicionar al hotel como primera alternativa de viaje grupal para segmentos de estudiantes y jubilados de todo el país, y el diseño de productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc.). Si bien ya poseen actividades recreativas para el segmento objetivo, se podría explotar aún más el grupo de jubilados o de la tercera edad para sacarle el máximo provecho y de esa manera alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Existen antecedentes que se explayan sobre el tema siendo importante destacar que existen argumentos en el cual se sostiene que se puede crecer si y solo si hay un incremento del capital, pero tomando en referencia al trabajo realizado por Bayon Fernández (2014), en el cual se realiza un análisis de la situación de dos importantes cadenas de hoteles de la península ibérica, quienes definieron su estrategia de

crecimiento a través de la incorporación de nuevos socios a la cadena o por medio del crecimiento de la infraestructura edilicia a través de fondos propios, se concluye que estas no constituyeron las causales del crecimiento experimentado sino que se debieron a factores precisamente externos a las empresas, o sea, hubo un incentivo directo de la demanda que promovió el crecimiento de la empresa.

Desde el párrafo precedente se entiende que una estrategia emprendida por una empresa puede depender de factores externos como pueden ser el entorno, pero no es el único determinante de ello, dado que también se deben contemplar factores internos como lo manifiestan para el caso español los autores Cortes, Andreu Guerrero y Quer (2017). Por ende, es menester llevar a cabo un análisis del entorno como de las capacidades internas de la empresa para poder definir estrategias optimas. Una aproximación a esta visión es la que llevan a cabo Duffus Miranda y Pons Garcia (2018) sobre la evaluación de la imagen en la planeación estratégica de hoteles en Cuba, donde reconocen que esta debe comprender cambios desde el análisis interno y externo del hotel, y además se deben incluir las perspectivas de los clientes y empleados.

Un trabajo rico de información es una tesis desarrollada en Ecuador que plantea la comparación de 2 hoteles y diseño de un cuadro de mando integral para la optimización de la gestión de los mismos, donde luego de relevar datos se mostro que la implementación del Cuadro de Mando Integral fue un éxito ya que no existían este tipo de herramienta en los 2 hoteles, al utilizarla, los hoteles plasman un plan de acción previamente definido para corregir las desviaciones de la manera más rápida posible, según los datos obtenidos y se observaron mejoras en el clima laboral y el huésped manifiesta una mejor impresión de debido a la mejor atención (Játiva Vidal, 2014).

Estos antecedentes dejan apreciar que el uso del cuadro de mando integral es ampliamente aplicable y adaptable según los fines que se persigan, sin importar el rubro de la organización, ya que brinda amplios beneficios cuando es utilizada correctamente. Mediante su aplicación, se incorpora una forma de trabajo que consiste en medición y análisis de indicadores de gestión, vinculando de manera sistemática la estrategia corporativa con la ejecución operativa, facilitando el control de la evolución de la compañía más allá de solo la perspectiva económica. Sin duda, construir un CMI será de gran utilidad para el Hotel Howard Johnson lo cual le permitirá plasmar en toda la empresa su estrategia, explotar los recursos con los que dispone y aunar los esfuerzos hacia la concreción de los objetivos que marque la estrategia corporativa.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

Howard Johnson en la actualidad, es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia, tiene afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles en todo el mundo y el área internacional de la Compañía supera ya el 30% de la totalidad de los Hoteles en operación. La marca registrada “Howard Johnson” fue fundada en 1925 en Quincy, Massachusetts por Howard Deering Johnson. Actualmente pertenece al Grupo Wyndham Worldwide.

*Misión.* Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de los 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.

*Valores.* Trabajar con responsabilidad, trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de los colaboradores, hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de la empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos, respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa.

### *Perspectiva financiera*

Según el análisis realizado a los últimos 3 balances se observa que el monto de ventas aumento en los últimos 3 ejercicio, la rentabilidad sobre ventas presenta variación en disminución de 1,53 puntos y luego en aumento de 0,63 (5,21%, 3,68% y 4,31% respectivamente). Dentro de esta perspectiva cabe nombrar que no se están manejando correctamente ciertos procesos como realizar compras de escala estratégicas reduciendo costos, y en consecuencia aumentar la brecha de la rentabilidad.

### *Perspectiva de cliente*

El hotel tiene identificados tres públicos objetivos y grupos de interés, los cuales atiende de diferentes maneras siguiendo las necesidades de cada uno de ellos, agrupándolos en 3 grandes grupos: turismo individual, turismo corporativo y turismo estudiantil, de jubilados y agencias. La política que tienen respecto de los clientes es que sean pocos, pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Los clientes están muy atomizados por el tipo de servicio que presta la empresa.

Si bien el hotel no tiene divididas sus actividades por unidades de negocios, se podrían definir tres servicios específicos que requieren de acciones de marketing, publicidad, administración y gestión muy diferentes entre sí, eventos, alojamientos y gastronomía. Desde sus inicios la empresa decidió posicionarse como una alternativa de alojamiento de calidad. La estrategia adoptada los dos primeros años fue posicionar al hotel como una alternativa de alojamiento superior en la ciudad, por esto que adoptó el lema “Carlos Paz desde un Howard Johnson” y de esta forma se marcaba la diferencia con hoteles tradicionales de la plaza, de menor categoría.

Como objetivos se plantea incrementar un 10 % la cantidad de visitantes del hotel en cada período, mejorar la experiencia de compra de cada uno de los visitantes en cada uno de los períodos, y aumentar la frecuencia de compra/visita por visitante por período, dar a conocer en los medios digitales y tradicionales la propuesta única de recreación familiar, generar una red de al menos 100 contactos en segmentos corporativos por medio de la participación en eventos, ferias y networking, posicionar al hotel como destino sustentable e involucrado con la comunidad, generar sentido de pertenencia en la comunidad de Carlos Paz y Córdoba con el hotel. Como falencia en esta perspectiva se detecta que no se ejecutan acciones de fidelización, de promociones segmentadas según tipo de clientes, tampoco se llevan a cabo encuestas de satisfacción al cliente.

#### *Perspectiva de procesos internos*

Identificado los procesos críticos internos en los que la organización debe sobresalir con excelencia por tener mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros, se observa que hotel planea desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere las expectativas de sus huéspedes, basándose en la creación de un equipo de trabajo profesional con elevado sentido de vocación de servicio, y en la cuidadosa selección de sus proveedores, en pos del mantenimiento de sus estándares de calidad y su excelente relación con el medio ambiente, con el objetivo final de obtener la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto.

La Empresa se organiza bajo la modalidad de franquicias y/o modalidad Condo Hotel particularmente en el Hotel de Carlos Paz, esta modalidad, combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera, donde las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen y cuentan con beneficios asociados a ella, por ejemplo, una

determinada cantidad de noches de ocupación o descuentos especiales para allegados, entre otros.

Si bien existen determinados lineamientos impuestos por el franquiciante que se traducen en políticas y normas a aplicar para el franquiciado, por la cesión de derechos de explotación de la marca, estos condicionantes no limitan la creatividad de los franquiciados para incorporar particularidades propias, representativas de la franquicia, siempre y cuando sea dentro de un margen de coherencia y concordancia con las políticas y valores establecidos por el franquiciante.

Por su parte, el foco en el servicio y atención al huésped es una de las premisas fundamentales para trabajar en la organización: se debe mantener un trato cordial en todo momento y favorecer el clima de tranquilidad y disposición hacia cada uno de los visitantes.

En cuanto al organigrama, el mismo es claro: todo depende del Directorio, de allí el mando que continúa es el del Gerente General quien coordina los demás jefes de sector.

El directorio está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones, aquella que tuvo el sueño de construir un Howard Johnson en Villa Carlos Paz y los inversionistas, siendo ellos los que dirigen la empresa y tienen como objetivo principal plantear las pautas fundamentales de crecimiento.

\* La gerencia general delinea las estrategias y objetivos que guiarán a la empresa, tiene la misión de supervisar la operación del hotel, gestionando y auditando todas las áreas

\* Gerente de Front Desk es el responsable de la planificación, operación y control de todo el personal de recepción y portería.

\* Responsable Comercial es el referente comercial del hotel y responsable de planificar, gestionar y controlar todas las operaciones comerciales del hotel.

\* El responsable de Marketing y Relaciones Públicas es el responsable de la planificación, dirección y gestión de la comunicación entre el hotel y sus diferentes públicos. Define y ejecuta los planes de promoción y publicidad. Si bien el hotel no tiene divididas sus actividades por unidades de negocios, se podrían definir tres servicios específicos que requieren de acciones de marketing, publicidad, administración y gestión muy diferentes entre sí: Eventos, Alojamiento y Gastronomía.

\* Gerente de RRHH es el responsable de asesorar, planificar y gestionar acciones para llevar al equipo de trabajo a su máximo potencial de rendimiento. Es



responsable de la formación, capacitación, motivación, selecciones de personal y demás procesos asociados a la gestión del capital humano.

\* Gerente de administración se encarga de trabajar en la cadena de valor del hotel para otorgar el máximo beneficio a la empresa y cada uno de los servicios que se trabajan en ella. Está a cargo del Jefe de Administración cuyo objetivo es ejecutar, coordinar y controlar los procedimientos administrativos y contables de la empresa, velando por la correcta y transparente gestión financiera y económica de la entidad.

### *Perspectiva crecimiento y aprendizaje*

El Howard Johnson Carlos Paz tiene una dotación de personal oriunda de la ciudad en la que se encuentra ubicado. Es por esto que uno de los principales aspectos en lo que se refiere a cultura es el compañerismo. Muchas de las personas se conocen por ser vecinas e ingresaron a la empresa por recomendación de otros miembros. Es por eso que se trabaja en mantener una buena relación entre los colaboradores. Cuando ingresa una persona a formar parte del staff del hotel recibe un exhaustivo acompañamiento por parte de su superior inmediato con el fin de conocer el movimiento del hotel y las actividades que estarán a su cargo, se los motiva con beneficios como cobertura médica para todos los empleados que ingresen como planta fija del mismo, sin costo adicional para los mismos, psicóloga laboral, el establecimiento pone a disposición un profesional para cualquier tipo de consultas, 12 horas anuales libres para realizar trámites personales, las mismas deben estar autorizadas por el jefe y tener justificación, torta de cumpleaños, descuentos en otros Howard Johnson de la cadena.

Con respecto a las capacitaciones: se fomenta la mejora continua con diversas capacitaciones gratuitas.

Procurando la mejora continua el director de la empresa mantiene reuniones semanales con los jefes, gerentes y responsables de cada una de las áreas con el fin de asegurar el correcto manejo y seguimiento de cada uno de los aspectos de la empresa.

Es importante destacar que el servicio que se ofrece en la empresa requiere de una atención permanente de todo el personal, por lo que se utilizan medios de comunicación en espacios comunes y en las horas de descanso.

## *Análisis del contexto*

### Análisis PESTEL

*Ambiente político.* El gobierno, desde el Ministerio de Turismo inyectará \$4.300 millones para financiar a hoteles, restaurantes y empleados del sector; impulsan un proyecto de ley con importantes exenciones impositivas y habrá un esquema se triplicó el presupuesto del área El sector turístico, también fue incluido en el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) del Gobierno Nacional, este programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción del Estado Nacional (ATP) se extenderá hasta diciembre. Son más de \$32.8 mil millones destinados al sector turístico para afrontar contribuciones patronales, el pago del 50% del salario de trabajadores y trabajadoras. Otra medida política es el Programa de Reactivación del Turismo que tiene como objetivo fomentar la demanda de turismo interno y dinamizar la economía en la etapa pospandemia. El Estado Nacional aportará \$16.5 mil millones a la entrega de un crédito equivalente al 50% de las compras realizadas en Turismo para gastos de consumo en el sector durante 2021. Se prevé que se realizarán preventas por \$33 mil millones. Esto implicaría un movimiento de \$50 mil millones para reactivar al sector en todas las regiones del país (argentina.gob, 2020).

*Ambiente económico.* El país está sufriendo una crisis económica debido a una recesión y un estancamiento en el crecimiento del empleo. A esto se agrega que el titular del BCRA comunicó que AFIP retendrá el 35% sobre el dólar ahorro o sobre el pago con tarjeta al exterior a cuenta del Impuesto a las Ganancias y Bienes Personales. En caso de que el contribuyente no esté alcanzado por este gravamen, el importe será devuelto al final de cada período fiscal. De esta manera, el ahorrista que quiera adquirir dólares en el banco deberá abonar el precio oficial, con el impuesto PAIS del 30% y esta nueva carga impuesta ayer por la entidad monetaria, tema que toca de lleno al sector turístico, al local para bien ya que los consumidores dejaron de planificar salidas o viajes al extranjero. Por otro lado, según una encuesta de ocupación hotelera publicada en la página de INDEC arrojó que de las 49 localidades que integran la EOH, 33 de ellas presentaron establecimientos abiertos en julio, mientras que en las 16 restantes los establecimientos permanecieron cerrados temporalmente o afectados al alojamiento de personas con aislamiento obligatorio. Cabe aclarar que en las localidades donde hubo apertura de establecimientos, hay 11 cuyos datos no se publican, porque no se dispone de información suficiente para realizar una estimación que cumpla con el

criterio de significancia estadística o para no violar la confidencialidad del secreto estadístico.

Para julio de 2020 se estimaron 106.558 pernoctaciones, en establecimientos hoteleros y parahoteleros. Esto implica una disminución de 97,8% respecto del mismo mes del año anterior. Las pernoctaciones de viajeros residentes registraron una caída de 97,4% y las de no residentes disminuyeron 99,4%. El total de viajeros hospedados fue 34.969, tuvo una variación negativa de 98,3% respecto al mismo mes del año anterior. La cantidad de viajeros residentes bajó 98,0% y la de no residentes disminuyó 99,5% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020).

Dentro del aspecto económico, la inflación impacta en Howard Johnson específicamente en su estructura de costos, algo relevante para mantener la competitividad. Además, el tipo de cambio fluctuante impacta en la organización bajo estudio entendiendo que la devaluación de la moneda beneficia a las exportaciones y dentro de ellas a las de servicios. Sin embargo, produce un incremento en las tarifas, como es el caso de la suba de la tarifa de electricidad que se traslada a sus costos. La recesión económica, es la causante del incremento en la tasa de desempleo.

*Ambiente social.* Según el informe del primer semestre el 2020 del INDEC registra 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.

Otro indicador que alerta a los ciudadanos a diario es la tasa de desempleo. El índice de salarios total verificó un incremento de 1,8% en julio de 2020 respecto de junio, como consecuencia de la suba de los salarios registrados de 1,2% y un aumento en los salarios del sector privado no registrado de 4,2% (INDEC, 2020).

*Ambiente Tecnológico.* Existen diferentes tipos de tecnologías que son tendencia en la industria hotelera, muchos hoteles invierten en estrategias para fomentar la interacción desde el móvil y los huéspedes emplean sus dispositivos no solo para seleccionar la habitación y pagarla, sino también para acceder a visualizar las

instalaciones, también el Internet de las cosas envía ofertas en tiempo real a los smartphones de los huéspedes, una iniciativa con la que se pretende fomentar las ventas. La inteligencia artificial, ayuda a los hoteles a interactuar con los huéspedes de muchas formas. De la mano de esta tecnología, los establecimientos están apostando por una experiencia centrada en el huésped que tiene distintas implicaciones: desde el uso de chatbots impulsados por la inteligencia artificial hasta la utilización de robots para registrar la entrada de los clientes en recepción o para llevar a cabo el servicio de habitaciones. La realidad virtual (RV) se está utilizando en el sector hotelero para combinar el mundo físico y el digital a fin de crear un entorno envolvente para los huéspedes. No solo mejora las experiencias de viaje, sino que también fomenta el entretenimiento de los clientes, por lo que se trata de una tecnología muy popular (businessblog.trivago, 2020).

*Ambiente Ecológico.* En los últimos años, se observa un fuerte crecimiento de la conciencia ambiental, en donde se prioriza el medioambiente y su cuidado. Efectivamente la creciente preocupación ambiental fue determinante para el surgimiento de la corriente turística que tiene como destino la naturaleza, que es la de mayor crecimiento a nivel mundial. Así, actualmente no solo se habla de convertir al turismo en una actividad sustentable, sino que se hacen referencias al turismo ecológico, al turismo verde, al turismo naturaleza y al ecoturismo, como concreción de la sustentabilidad (Martinez Quintana , 2017). Se observa una nueva actitud del turista frente a la naturaleza, que implica una valoración ética de la misma y la preocupación por su conservación; una utilización distinta del tiempo libre; por demandar un servicio más personalizado que mejore su calidad de vida y que se refleje en beneficios para la comunidad (Martinez Quintana , 2017).

*Ambiente Legal.* Además de las leyes de contrato de trabajo, la Ley Nacional de Turismo 25.997 Art 1, en el cual se expresa lo siguiente, la política de tratamiento de la información personal ley 1581 de 2012 y el decreto reglamentario 1377 de 2013. Marco normativo por excelencia de un hotel, ahora se debe agregar el protocolo ante COVID-19 que desarrolla el Gobierno Nacional, Provincial y la OMS.

### *Las cinco fuerzas de Porter*

*Rivalidad entre competidores.* La rivalidad entre competidores en este sector es alta. Se puede notar una guerra de precios, exceso de campañas publicitarias buscando penetrar, expandirse y ganar mayor participación en el mercado.

El mismo cuenta con varios competidores en el rubro que poseen la misma categoría o similar, ofreciendo hoteles de calidad y de parecido nivel de servicio. Por un lado se encuentran aquellos que apuntan a un segmento de mercado corporativo, en donde su comunicación está destinada a un público empresarial. Por el otro, se encuentran aquellos hoteles que se dirigen a un segmento de mercado familiar, ofreciendo comodidad, confort, relajación, seguridad y servicio personalizado.

Se observa baja competencia directa de hoteles de la misma categoría o similar que apunten al segmento de mercado estudiantil o grupo de jubilados. Si bien hay hoteles que se dirigen a este tipo de público, la mayoría de ellos no poseen la misma categoría, calidad y prestaciones que los hoteles de 4 estrellas superior previamente analizados.

*Amenaza de ingreso.* No es fácil invertir en una infraestructura hotelera, y menos aún en un hotel de categoría superior, ya que se debe invertir mucho para que ello tenga lugar, además, abandonar el negocio significará buscar un cliente que pueda pagar por la totalidad de su infraestructura, por lo tanto, los hoteles tienen barrera de entrada y de salida. De igual manera esto no significa que no puedan ingresar al mercado futuros competidores.

*Poder de proveedores.* El poder negociador de los proveedores es bajo, por la gran competencia y variedad de empresas que ofrecen similares productos y/o servicios que son destinados para el servicio hotelero, donde la preferencia que se tenga por algunas empresas dependerá del cronograma y presupuesto particular de cada operación.

*Poder de clientes.* Los clientes tienen un alto grado de negociación, debido a elevada competencia en la industria, demandando al menor costo posible buenos servicios lo que provoca que la rivalidad competitiva se intensifique.

Los clientes no enfrentan altos costos por cambiar de servicios, lo que les genera mayor poder de negociación, ya que los mismos son muy sensibles a la prestación y si alguien les ofrece mejores condiciones pueden cambiar de organización.

*Amenaza de sustitutos.* Los productos sustitutos del mercado hotelero están representados por servicios innovadores que se prestan en la actualidad, como por ejemplo, *webs* donde particulares ofrecen sus propiedades habitacionales a cambio de un rédito, en donde muchas veces es más económico y prácticamente poseen las mismas prestaciones de un hotel, lo que hace una amenaza al tipo de empresa tradicional hotelera.

#### *Análisis FODA*

A través de este análisis se observó que la empresa está posicionada en el mercado gracias a su red de franquicias y su renombre a nivel internacional.

Tabla 1.

#### *Matriz Foda*

	<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
<b>Factores positivos</b>	<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertenece a una cadena hotelera con renombre Internacional.</li> <li>▪ Recursos humanos bien capacitados, motivados e incentivados para lograr que se cumplan con los objetivos deseados.</li> <li>▪ Convenios con teatros que permiten alojar estrellas de primer nivel y sus colaboradores.</li> <li>▪ Forma parte de la Asociación Hotelera de Turismo de la República Argentina (AHTRA).</li> <li>▪ Primer hotel de Carlos Paz en certificar en la categoría plata de Hoteles Sustentables.</li> </ul>	<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fuerte crecimiento de la consciencia ambiental por lo tanto están dispuestos a pagar por hoteles amigables al medio ambiente.</li> <li>▪ Políticas de fomento al turismo (Feriados puente).</li> <li>▪ Aumento en el turismo regional local.</li> <li>▪ El hotel está ubicado en un lugar turístico.</li> <li>▪ Segmento de mercado desatendido en hoteles de alta categoría (jubilados).</li> <li>▪ Plan turístico para la tercera edad.</li> <li>▪ Preferencia por hospedarse en hoteles por parte de los adultos mayores.</li> </ul>
<b>Factores Negativos</b>	<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los costos de remuneraciones del personal pueden llegar a significar gastos fijos elevados en épocas no estacionales.</li> <li>▪ Nuevos emprendimientos hoteleros en Carlos Paz.</li> <li>▪ Falta de excelencia en la atención a los públicos objetivos.</li> <li>▪ Objetivo corporativo incorrectamente planteado (inviabile).</li> </ul>	<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Economía Argentina en crisis haciendo deteriorar el ingreso.</li> <li>▪ Tasa de inflación que se ubica en torno a los dos dígitos anuales haciendo que los turistas de la tercera edad vean disminuido su poder compra.</li> <li>▪ Un competidor directo con trayectoria en el rubro.</li> <li>▪ Competencia consolidada en el mercado.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia.

## Marco Teórico

El marco teórico que se desarrolla a continuación permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo del trabajo.

En un entorno cada vez más competitivo las empresas deben poder adaptarse a cambios en la manera de definir su estrategia de negocio, competir y manejar sus recursos, dejando atrás los modelos tradicionales, para innovar en modelos modernos que involucran a todos los niveles y colaboradores de la organización. Actualmente, los sistemas de gestión clásicos se tornan insuficientes para lograr operar de manera competitiva en mercados con incertidumbre (Triginé, 2013).

### *Cuadro de Mando Integral*

El cuadro de mando integral (CMI) es un sistema de control de gestión que nació debido al dinamismo que se generó producto de la globalización. Este cambio hizo que el enfoque tradicional del control de gestión, basado en las mediciones contables y financieras deje de ser el eje fundamental por el cual se rigen las organizaciones. Esta herramienta se conoce como una síntesis de la información más relevante de una actividad, preparada con el propósito que la organización cuente con los elementos de juicio necesarios para tomar las decisiones y acciones más apropiadas y conducir así la marcha de la empresa en forma más efectiva (Berrios & Flores, 2017).

Sus desarrolladores (Kaplan & Norton, 2016) indican que la herramienta tiene diversos beneficios para una organización, entre los importantes se encuentran:

- Alinear y racionalizar iniciativas institucionales para lograr la estrategia.
- Definir un sistema de medición estratégico que monitoree la creación de valor de manera efectiva.
- Implementar un proceso que permita la gestión estratégica continua en todos los niveles de la institución.
- Mejora la efectividad del uso de los recursos.

El cuadro de mando se compone o atiende 4 perspectivas, respecto de ellas los autores (Ramón & Flores, 2017) exponen de que se trata cada una:

**Perspectiva financiera:** Considera el impacto y las consecuencias económicas inmediatas de las acciones tomadas por la organización, permite la vinculación de los objetivos financieros con la estrategia de la empresa, aquí se evalúa si la estrategia implementada está ocasionando resultados lucrativos concretos.

Perspectiva del cliente: Se identifican los segmentos tanto de clientes como del mercado donde la empresa decide competir, se definen los objetivos en cuanto a los atributos de los productos/servicios (precio, calidad, tiempo y función), la relación con sus clientes (servicios y asociaciones) y la imagen de marca. Incluye la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes dentro del segmento de mercado seleccionado.

Perspectiva del proceso interno: Aquí los directivos deben identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Los objetivos en esta perspectiva se desglosan en cuatro grupos: Procesos de gestión de Innovación (crean nuevos productos/servicios); Procesos de gestión de operaciones (producen y entregan productos/servicios); Procesos de gestión de clientes (mejoran el valor de los clientes) y; Procesos reguladores y sociales (mejoran comunicaciones y el medio ambiente)

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva desarrolla e identifica qué tareas (capital humano), qué sistemas (capital de información) y qué clase de ambiente (capital organizacional), aquí el enfoque es sobre el clima de trabajo, la productividad del equipo, el nivel de satisfacción de los trabajadores, así como la formación de nuevos conocimientos. Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Pone en relieve tres categorías principales de variables: 1) Las capacidades de los empleados; 2) Las capacidades de los sistemas de información y; 3) La motivación, la delegación de poder y la coherencia de objetivos.

El Mapa Estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas. Es una estructura lógica y completa para describir una estrategia, en la cual proporciona las bases para realizar un cuadro de mando integral, que es la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica. También, ilustra las relaciones causa efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

Los indicadores, son el medio que permite comprobar si se está cumpliendo o no los objetivos estratégicos definidos. Son medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados (Felani., 2018)



Los objetivos que se exponen en el cuadro permiten la medición de logros, por lo que deben tener ciertas características, debe poder identificarse fácilmente, solo debe medir aquello que es importante, se deben comprender claramente, y finalmente aclaran que lo que importan del uso de ellos es que lo brindan conjuntamente y no de manera individual, facilitando el monitoreo acerca del cumplimiento de los objetivos propuestos tanto a corto como a largo plazo (Garrido Buj & Romero Cuadrado, 2019).

### *Estrategia empresarial*

La estrategia ha sido definida como el proceso por el cual los gerentes, utilizando un horizonte de tiempo, evalúan las oportunidades ambientales externas, al igual que las fortalezas internas y los recursos, a fin de decidir sobre metas, e igualmente sobre un conjunto de planes de acción para alcanzar las metas (Albisetti, 2018).

Las herramientas de gestión allanan el camino para convertir un reclamo, queja o sugerencia en una oportunidad de negocio. Las funcionalidades del cuadro de mando integral permite obtener información en todo momento, la versatilidad de la herramienta pone a disposición de las empresas una solución no solo para cerrar lo antes posible y de la manera más positiva para el cliente y el negocio un reclamo o sugerencia por lo que es una herramienta de gran valor para los departamentos de calidad (Arenal Laza, 2019).

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema.*

Luego de llevar a cabo el análisis situacional, se detectó que si bien Howard Johnson posee una definición de su misión, no establece tareas de control de gestión para verificar que las acciones se cumplan correctamente en pro de la estrategia planteada, esta ausencia no permite unificar los esfuerzos desencadenando subproblemas en las diferentes dimensiones de la empresa, tales como ausencia segmentación clara de su clientela, falta de definición de una estrategia empresarial clara y precisa, falta de comunicación con los empleados, falta de publicidad, ausencia de procesos de selección y clasificación de proveedores, no hay control de costos y falta de medición de los niveles de satisfacción de los clientes, ausencia de un sistema de información contable que unifique toda la empresa.

### *Justificación*

Después del análisis Pestel se dejó en claro que el contexto político, económico y financiero actual de Argentina, no es alentador e impacta de lleno en todas las empresas, si bien es cierto en ciertos puntos el hotel pueda verse beneficiado ya que, como consecuencia de la depreciación de la moneda nacional y el turismo postpandemia asegurarían aumento del turismo local, en tal entorno se requiere que la empresa tenga clara su estrategia, y logre una gestión óptima que pueda aprovechar para aumentar sus ingresos y lograr plasmar su premisa de experiencia única, para lo cual resulta sumamente relevante que toda la empresa trabaje en conjunto hacia ello, entonces que existe la imperiosa necesidad de implementar herramientas de control de gestión que proporcionen información que permitan una eficaz dirección de gestión con tendencia hacia la eficiencia, que combinen medidas cuantitativas y cualitativas, que posibiliten mejorar la vinculación entre la estrategia y la medición del desempeño e incluso, que consideren la existencia de estrategias emergentes, como lo es el Cuadro de Mando Integral (CMI).

### *Discusión de relevancia de resolver el problema.*

El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, posee recursos para alcanzar las metas propuestas, sus recursos humanos están altamente calificados, prestigio de la marca, saneamiento financiero, entonces lo que se espera luego de implementar el CMI es optimizar las fortalezas y oportunidades para lograr hacer frente sin inconvenientes a las amenazas y debilidades.

Financieramente, lograr incrementar la rentabilidad y disminución de costos, este ultimo a través de cambio en la política de compras.

Respecto de los clientes, aumentar su satisfacción, atendiendo sus reclamos, necesidades y opiniones, generar fidelización activa, y campañas de marketing segmentadas según cada grupo de cliente.

En cuanto al crecimiento y aprendizaje, por el servicio que brinda la empresa el capital humano el cual se debe potenciar y reconocer para que todos brinden lo mejor de sí y de esa forma se agregue valor intangible a los clientes, mejorando clima laboral, e incorporando a los colaboradores a los cambios pensados.

Por último, en los procesos internos se espera generar canales de comunicación más claros, dando a conocer la estrategia a todos los miembros del hotel, y lograr que se trabaje en equipo.

## Plan de Implementación

### *Objetivo General.*

Diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando que permita plasmar la estrategia corporativa del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz a partir del segundo semestre de 2020.

### *Objetivos Específicos.*

- Diseñar un mapa estratégico que establezca las relaciones entre las dimensiones.
- Determinar las dimensiones del tablero de mando integral para ser aplicado al hotel.
- Determinar los indicadores de gestión para medir el desempeño de las actividades de hotel.
- Semaforizar los indicadores seleccionados para el cuadro de mando integral.
- Evaluar la propuesta de aplicación.

### *Alcances y limitaciones*

*Alcance de contenido:* Este trabajo propone el diseño e implementación de un modelo de control de gestión interna basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, orientada a plasmar su estrategia corporativa en términos operativos y comunicándola a todo su personal.

*Alcance geográfico:* El presente se realiza en El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba.

*Alcance temporal:* El proyecto comprende el periodo desde el mes de septiembre del año 2020 al mes de Diciembre del mismo año.

*Alcance en relación a Universo:* El alcance del presente proyecto involucra a todas las áreas que integran el hotel.

### *Limitaciones*

La elaboración del presente trabajo fue posible ya que se contó con los recursos necesarios, y no se presentaron limitaciones que pudiesen afectar su elaboración, y desarrollo. La limitación existente se refiere a la falta de acceso a toda la información para realizar comparaciones.

### Recursos Involucrados

A continuación, se detallan los recursos tanto materiales como no materiales que serán necesarios para la implementación de un cuadro de mando integral para la organización objeto de estudio.

Recursos: computadora, escritorio, impresora y elementos de grafica varios.

Tabla 2.

#### Honorarios de contador

Recurso	Costo
Contador	\$ 73.800,00

Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a los honorarios del contador, los mismos se calculan con el valor hora que indica el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe siendo el mismo de \$1845, se calculan 40 horas en total (10 por mes) por las tareas de diseño, implementación, capacitaciones y control.

Se necesitarán también informes por áreas, coordinación y colaboración de todos los empleados dada la magnitud del hotel.

#### Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación

A continuación, se exponen las actividades a desarrollar y plazos en el que se realizaran.

Figura 1. Diagrama de Gantt.

N°	Tareas	Meses/Semanas															
		sep-19				oct-19				nov-19				dic-20			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Diagnóstico de la organización	■	■	■	■												
2	Reunión con directorio para relevar la estrategia corporativa que desean que quede plasmada en el CMI		■	■	■												
3	Adaptar la visión con la estrategia				■	■	■	■	■								
4	Confeccionar un mapa estratégico					■	■	■	■								
5	Establecer los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores							■	■	■	■	■	■				
6	Elegir los indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos											■	■	■	■	■	■
7	Capacitación del personal y mandos directivos													■	■	■	■
8	Implementación del CMI															■	■
9	Evaluación y control de medidas correctivas a través del CMI															■	■

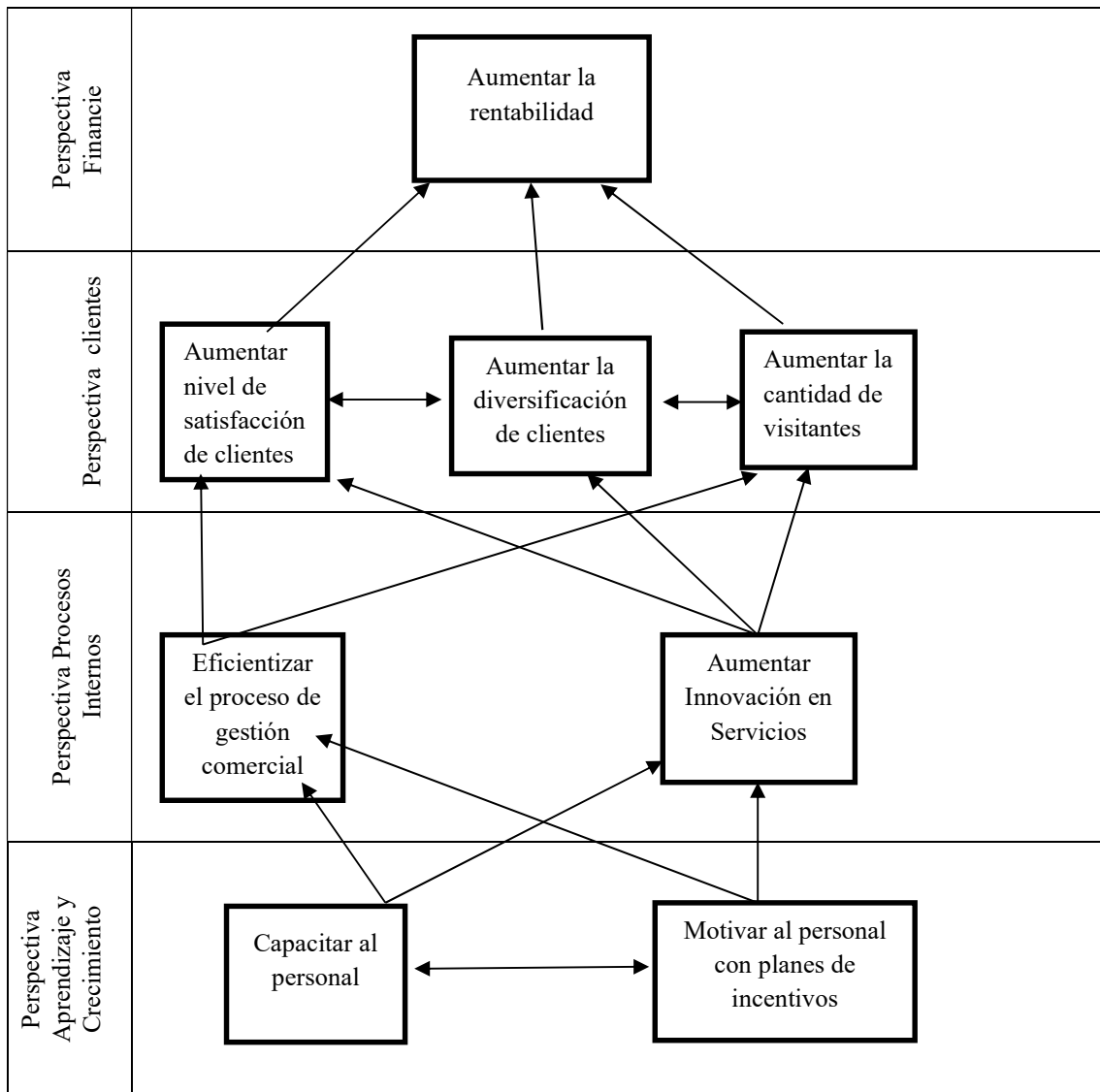
Fuente. Elaboración propia.

*Propuesta de diseño e implementación del CMI para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.*

Para el diseño de esta herramienta de gestión, en primer lugar, se establecen los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, a partir de ellos se elabora un mapa estratégico, el cual es fundamental para comprender la relación causa-efecto entre los objetivos.

A continuación, el mapa propuesto:

Figura 2. Mapa estratégico



Fuente. Elaboración propia.

Una vez diseñado el mapa estratégico, se establece cada objetivo estratégico y sus indicadores para cada una de las perspectivas del CMI, los que permiten evaluar el grado de cumplimiento.

A continuación, se indica la justificación de la elección de cada indicador:

\* Indicadores de la perspectiva financiera: Aquí se consideran los indicadores analizados desde la contabilidad y las finanzas, especialmente aquellos que dan cuenta de la situación económica de la empresa. Para esta perspectiva se determinó el indicador de rentabilidad, se eligió este indicador ya que se considera que mide la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades, permitiendo al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos. En esta perspectiva se puede comparar los resultados tomando un año como base, dado que se tienen los últimos 3 balances, lo cual permite el estudio.

\* Indicadores de la perspectiva clientes: En esta perspectiva la elección se basó en presentar los indicadores relacionados con las soluciones destinadas a satisfacer las necesidades de los clientes. También se consideran aquellos vinculados a mejorar la cuota de mercado de la empresa. En este caso, se presenta la limitación de no contar con la información para ejecutar una comparación.

\* Indicadores de procesos internos: El criterio de elección se basó en lograr maximizar el rendimiento esperado y la satisfacción de los clientes a través de los procesos, orientados principalmente a la calidad del proceso, para ello se determinaron la eficiencia y la innovación, para esta perspectiva tampoco se poseen los datos necesarios para realizar una comparación.

\* Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento: Por el tipo de empresa, los empleados son un punto crucial siendo una herramienta de marketing importantísima, dado que se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores, se eligieron dos indicadores que se consideran los más relevantes de esta perspectiva, la motivación de empleados dado que su bienestar se refleja directamente en la atención brindada a los clientes y la capacitación de los mismos, dado que se pretende que los empleados estén a la altura de un hotel de renombre, con la capacitación que ello implica. Para esta perspectiva se presenta nuevamente la limitación de no poseer información sobre el estado actual de las variables para medir la situación actual.

Tabla 3

## Indicadores por perspectiva

	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Importancia de medir</b>	<b>Fórmula</b>	<b>meta</b>
Financiera	Rentabilidad financiera	Rentabilidad de la empresa	Aumentar la rentabilidad es fundamental para mejorar las finanzas en general	$(\text{ganancia neta}/\text{PN}) * 100$	12%
	Aumentar el nivel de clientes satisfechos	Nivel Clientes Satisfechos	Aumentar el nivel de satisfacción implica publicidad, y que el cliente vuelva	$(\text{Cantidad de clientes conformes con el servicio brindado}) / (\text{Total de clientes de la empresa}) * 100$	80%
Clientes	Aumentar la diversificación de clientes	Creación de nuevos servicios	La medición dará un panorama de la diversidad de clientes que tiene el hotel para desarrollar servicios acordes	Creación de nuevas atracciones	50%
	Incrementar la cantidad de clientes	Incremento de cantidad de clientes	Aumentar el número de clientes implica aumentar los ingresos	$(\text{Cantidad de clientes del periodo } n - \text{clientes del periodo } n-1) / (\text{Cantidad de clientes del periodo } n-1)$	10%
Procesos Internos	Eficientizar el proceso de gestión comercial	Nivel de Quejas	La reducción de quejas promueve un ambiente adecuado para la atención de los clientes actuales y permite proyectarse de mejor manera	$\text{quejas del periodo } n - \text{quejas del periodo } n-1) / (\text{quejas del periodo } n-1)$	60%
	Aumentar la innovación en servicios	Nivel Innovación	Innovar en productos implica atraer nuevos segmentos de clientes y aumentar ingresos	Nivel de servicios y beneficios nuevos para los clientes	50%
Formación y Crecimiento	Aumentar nivel de motivación de empleados	Nivel Empleados Motivados	Cuanto más motivados se sienten los empleados mas se comprometen con la misión y visión de la empresa	$(\text{Número de trabajadores motivados}) / (\text{Total de Trabajadores del hotel}) * 100$	90%
	Aumentar nivel de capacitación de empleados	Nivel Capacitación Efectiva	Cuanto más preparación tenga el personal mejores respuestas se obtienen ante cambios y mejor atención a los clientes.	$(\text{Número de trabajadores capacitados}) / (\text{Total de Trabajadores del hotel}) * 100$	90%

Fuente. Elaboración propia.



Tabla 4.

## Cuadro de comando

	Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	meta	Año base 2019	Año bajo estudio	Valor resultado	Responsable	Frecuencia medición	Bajo	Normal	Óptimo
Financiera	Lograr aumentar la Rentabilidad financiera durante el primer semestre de 2020 (se toma como base los balances 2018-2017)	Rentabilidad de la empresa	$(\text{ganancia neta}/\text{PN}) * 100$	porcentaje	aumentar un 12%	30%	32%	1%	Gerente Administración	Semestral	menos de 5%	entre 6% - 9%	mayor a 10%
	Aumentar el nivel de clientes satisfechos Durante el primer semestre el 2020	Nivel Clientes Satisfechos	$(\text{Cantidad de clientes conformes con el servicio brindado}) / (\text{Total de clientes de la empresa}) * 100$	porcentaje	80%	Sin datos	Sin datos	Sin datos	Gerente Marketing	Semestral	menos de 50%	entre 50% - 80%	mayor a 80%
Clientes	Aumentar la diversificación de clientes durante el 2020	Creación de nuevos tipos de clientes	$(\text{Tipos de clientes 1} - \text{tipos de clientes año 0}) / 100$	porcentaje	50%	Sin datos	Sin datos	Sin datos	Gerente Marketing	Anual	menos de 30%	entre 30% - 50%	mayor a 50%
	Incrementar la cantidad de clientes durante el año 2020	Incremento de cantidad de clientes	$(\text{Cantidad de clientes del periodo n} - \text{clientes del periodo n-1}) / (\text{Cantidad de clientes del periodo n-1})$	porcentaje	10%	Sin datos	Sin datos	Sin datos	Gerente Marketing	Anual	menos de 5%	entre 6% - 7%	mayor a 8%
Procesos Internos	Eficientizar el proceso de gestión comercial Minimizando las quejas del año 2020	Nivel de Quejas	$\text{quejas del periodo n} - \text{quejas del periodo n-1}) / (\text{quejas del periodo n-1})$	porcentaje	60%	Sin datos	Sin datos	Sin datos	Gerente Administración	Anual	menos de 30%	entre 31% - 49%	mayor a 50%
	Aumentar la diversificación de servicios prestados durante el año 2020	Nivel Innovación	$(\text{Servicios año 1} - \text{servicios año 0}) / 100$	porcentaje	50%	Sin datos	Sin datos	Sin datos	Gerente Administración	Anual	menos de 30%	entre 50% - 80%	mayor a 40%
	Aumentar nivel de motivación de empleados en el año 2020	Nivel Empleados Motivados	$(\text{Número de trabajadores que se consideran motivados}) / (\text{Total de Trabajadores del hotel}) * 100$	porcentaje	90%	Sin datos	Sin datos	Sin datos	Gerente Recursos Humanos	Anual	menos de 60%	entre 61% - 79%	mayor a 80%
Formación y Crecimiento	Aumentar nivel de capacitación de empleados en el 2020	Nivel Capacitación Efectiva	$(\text{Número de trabajadores que tomaron las capacitaciones brindadas}) / (\text{Total de Trabajadores del hotel}) * 100$	porcentaje	90%	Sin datos	Sin datos	Sin datos	Gerente Recursos Humanos	Anual	menos de 60%	entre 61% - 79%	mayor a 80%

Fuente. Elaboración propia.

*Propuestas de medición o evaluación de las acciones.*

El proceso de control se efectúa al implementar el uso de la herramienta, el cuadro de comando completo indica los parámetros de medición de cada objetivo con su respectivo indicador, sobre los cuales se deberá actuar en consecuencia según los valores que se obtengan, la tabla 5 muestra el cuadro de comando completo con el que se trabajará para medir cada objetivo.

Tabla 5

*Tabla de evaluación de la propuesta de implementación del cuadro de mando integral*

	Punto a controlar	Valor actual	Valoración inicial	Valoración después de implementación			Acción correctiva
				Mejoro	Se mantuvo	Empeoró	
Financiera	Aumento de la rentabilidad	30%				x	Revisar y reformular las políticas de ventas
Clientes	Aumento del nivel de satisfacción de los clientes	a determinar por la empresa					Revisar y reforzar los servicios, quejas y sugerencias de los clientes
	Aumentar del tipo de clientes	a determinar por la empresa					Reforzar campañas de marketing e investigación de mercado.
	Aumento de la cantidad de clientes	a determinar por la empresa					Reforzar campañas de marketing e investigación de mercado
Procesos Internos	Disminución de quejas	a determinar por la empresa					Revisar y reforzar las quejas puntuales para hacer hincapié en resolver los pedidos de los clientes
	Nuevos servicios brindados	a determinar por la empresa					Revisar los proyectos de desarrollo de nuevos servicios
Formación y Crecimiento	Aumento de la cantidad de empleados motivados	a determinar por la empresa					Revisar y reforzar medidas de motivación
	Aumento de empleados que cumplan con las capacitaciones propuestas	a determinar por la empresa					Revisar y reforzar las capacitaciones

Fuente. Elaboración propia.

El proceso de control se efectúa al implementar el uso de la herramienta, el cuadro de comando completo indica los parámetros de medición de cada objetivo con su respectivo indicador, sobre los cuales se deberá actuar en consecuencia según los valores que se obtengan, la tabla 4 muestra el cuadro de comando completo con el que se trabajará para medir cada objetivo.

Luego a nivel general para medir el impacto de la implementación del CMI, se propone calcular el ROI.

ROI (retorno de la inversión): (ingresos generados-inversión generada)

inversión generada

Analizando y comparando el ROI antes de la implementación con el de después de la misma se puede medir el éxito de las acciones realizadas para poder diseñar en el futuro acciones que tengan un mayor alcance y grado de éxito.

## **Conclusiones y recomendaciones**

El objetivo de este trabajo fue diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando que permita plasmar la estrategia corporativa del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz dado que al diagnosticar se detectó que el problema que presenta la empresa es que no establece tareas de control de gestión para verificar que las acciones se cumplan correctamente en pro de la estrategia planteada.

La contribución del presente reporte es aportar brindar una herramienta basada en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para que la organización objeto de estudio pueda implementar e impulsar un mecanismo de mejora continua sobre sus procesos de gestión para ser más competitiva y representar internamente lo que nombre implica como marca de renombre internacional.

La implementación de esta herramienta de gestión, según la literatura propuesta, indica que su correcta implementación conlleva éxito y resultados óptimos, ya que permite integrar indicadores de gestión financieros y no financieros, involucrando de esta manera a todas las áreas de la organización.

Es sin dudas, para un hotel el cliente un eslabón fundamental en el éxito, quien debe ser cuidado, e cuadro de mando brinda herramientas para conocerlo y lograr satisfacer sus necesidades, por lo que la empresa gana segmentos de mercado implementándolo, lo que le permite crecer y permanecer como empresa líder en el mercado.

La idea principal de este trabajo fue poder transmitir la importancia de incorporar una herramienta de control de gestión que brinda una mirada holística a toda la organización y sus componentes, es necesario destacar que la organización tendrá el gran desafío de incorporarla dentro de su cultura interna, en la cual deberá tomar esta herramienta como parte del trabajo cotidiano y no solo algo pasajero.

Para alcanzar de manera exitosa los objetivos de este plan de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se recomienda el compromiso de la dirección es fundamental para el éxito de este plan, no solo por su apoyo, sino por predicar con el ejemplo, lo cual genera adherencia de los demás integrantes de la empresa, y mayor compromiso, además que se trabaje con un sistema de incentivos ya sea económico como así también reconocimientos por logros al capital humano, punto

clave en el crecimiento de la empresa, crear un sistema de control sobre el bienestar del empleado dentro de la empresa y conocer sus requerimientos permitirá fomentar el clima laboral, el crecimiento y el compromiso, lo cual se traducirá en mejores resultados alcanzados y mejoras en la rentabilidad de la organización.

Conjuntamente se propone un nuevo organigrama, por uno con menos subdivisiones, procurando que facilite los canales de comunicación y permita una comunicación más fluida entre los directivos y los empleados de la firma, también se recomienda realizar reuniones de equipo mensuales en las cuales se puedan comunicar los resultados alcanzados y desvíos a modo de que los empleados comenten y propongan distintas acciones y medidas a tomar sobre los aspectos a mejorar.

Cabe mencionar que se presentaron limitaciones en cuanto al acceso de información y no se pudo realizar un trabajo de campo en el lugar que permita mayor detalle de la misma, lo cual permitiría ofrecer un CMI más completo y detallado.

Una fortaleza de este trabajo fue generar una visión global de la empresa para poder mejorar su desempeño, generando control y retroalimentación de la gestión.

Queda pendiente un análisis exhaustivo y profundo que permita la factibilidad la concreción de la propuesta y medición de sus resultados.

## Bibliografía

- Albisetti, R. (2018). *Finanza empresarial: Estrategia, mercados y negocios estructurados*. Bogota: Pontifera Universidad Javeriana.
- Arenal Laza, C. (2019). *Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo*. Logroño: Tutor Formacion.
- argentina.gob. (s/f de s/f de 2020). *Argentina Unida- Gobierno de la Republica Argentina*. Recuperado el 1 de octubre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19>
- Berrios, R., & Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral- Resumen Teorico*. Santiago: Centro de Investigación Sobre Educación- Ediciones San Sebastian.
- businessblog.trivago. (20 de enero de 2020). <https://businessblog.trivago.com/>.  
Obtenido de <https://businessblog.trivago.com/>:  
<https://businessblog.trivago.com/es/tendencias-sector-hoteler-2020/>
- Felani. (2018). *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en PyMEs Agrícolas*. Azul, Buenos Aires, Argentina: Facultad de Agronomía Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Garrido Buj, S., & Romero Cuadrado, M. (2019). *Fundamentos de gestión de empresas*. Madrid: Areces S.A.
- INDEC. (2020). *Informes técnicos / Vol. 4, n° 181- Condiciones de vida*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Informes técnicos / Vol. 4, n° 173 - Turismo Encuesta de ocupación hotelera*. Buenos Aires: INDEC.
- Játiva Vidal, A. (2014). *Comparación de 2 hoteles de 3 estrellas en el centro histórico de Quito, y diseño de un cuadro de mando integral para la optimización de la gestión hotelera para el año 2014*. Quito: Pontificia universidad católica del Ecuador.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El cuadro de mando integral*. gestion 2000.

- Martínez Quintana , V. (2017). El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible. *Arbor* , 193 (785).
- Ramón, B., & Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral- Resumen Teórico*. Santiago, Chile.: Centro de Investigación Sobre Educación.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2017). *El plan estartegico en la practica 5ta Edicion*. Madrid: ESIC Editorial.
- Triginé, F. G. (2013). Manual de instrumentos de gestion y desarrollo de las personas en la organizaciones.

## Anexos

### *Anexo 1. Honorarios Consejo Profesional de Cs.Economicas de Santa Fe*



#### HONORARIOS MÍNIMOS SUGERIDOS

### **Vigencia: 1 de Enero 2020**

Según texto Ley N° 6.854

Los honorarios aquí establecidos son orientativos, pudiendo el profesional pactar libremente los mismos, de acuerdo a la naturaleza e importancia de la tarea realizada.

**Arancel mínimo por actuación profesional:** \$ 6.250

**Valor de la hora profesional:** \$ 1.845