

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

“Cuadro de mando integral para el Hotel Howard Johnson Carlos Paz en 2020”

Autora: María Emilia Quiroz

Legajo: VCPB21485

D.N.I: 40.752.593

Director de TFG: Nicolás Salvia

2020

Índice

Introducción.....	1
Objetivo general	3
Objetivos específicos.....	3
Análisis de situación.....	4
Descripción de la situación.....	4
Análisis de contexto	6
Cinco fuerzas competitivas.....	9
Diagnóstico organizacional	11
Marco Teórico.	15
Diagnóstico y discusión.....	18
Plan de Implementación	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos.....	20
Alcance y Limitaciones	20
Recursos	21
Acciones y marco temporal	22
Mapa estratégico y Cuadro de mando integral	22
Planes concretos de acción	26
Diagrama de Gantt.....	28
Evaluación de la propuesta.	29
Conclusiones y Recomendaciones	29
Bibliografía.....	32

Resumen

El Cuadro de Mando Integral (CMI) permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión, y por sus características, el CMI puede implementarse tanto a nivel corporativo como en áreas o departamentos con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

El reporte de caso planteado buscó diseñar un modelo de control de gestión basado en un cuadro de mando integral para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. De esta forma, se logró convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados esperados del Hotel. Previamente se seleccionaron los indicadores de gestión bajos las cuatro dimensiones o perspectivas para la confección de un tablero de gestión integral para la organización objeto de estudio, Hotel Howard Johnson ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz. Luego se determinaron los valores objetivos para la ulterior medición de los mismos y finalmente proponer un modelo de evaluación de la propuesta realizada.

Palabras Claves: Cuadro, Mando, Integral, Hotel.

Abstract

The Balanced Scorecard (CMI) allows having control of the corporate health status and the way in which actions are being taken to achieve the vision, and due to its characteristics, the CMI can be implemented both at the corporate level and in areas or departments with vision and business strategies defined and maintaining a certain functional autonomy.

The case report presented sought to design a management control model based on a balanced scorecard for the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz. In this way, the organization's strategy was converted into operational objectives to enhance the achievement of the expected results of the Hotel. Previously, management indicators were selected under the four dimensions or perspectives for the preparation of a comprehensive management board for the organization under study, Hotel Howard Johnson located in the city of Villa Carlos Paz. Then the objective values were determined for their subsequent measurement and finally propose an evaluation model of the proposal made.

Key Words: Picture, Control, Integral, Hotel.

Introducción

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

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

En el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. El hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliott), oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal.

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

En el mes de octubre del año 2016, el hotel contrató a 80 colaboradores que se capacitaron en diferentes áreas para que finalmente, en diciembre del mismo año, se recibiera a los vecinos del establecimiento como primeros invitados.

La problemática a la que se enfrenta la organización objeto de estudio implica tener en cuenta que la creciente expansión de la ciudad de Villa Carlos Paz hace necesario que los servicios hoteleros sean cada vez de mayor calidad. La gestión empresarial del Howard Johnson Carlos Paz es imprescindible para que los huéspedes transiten una experiencia única en un hotel que forma parte de una cadena internacional. El control de la eficacia y calidad de dicha gestión se traduce en un servicio satisfactorio o no para sus clientes actuales y potenciales, para lo cual se requiere una herramienta con potencia suficiente para

evaluar qué dimensión organizacional hay que mejorar y poder ser líderes en un mercado tan creciente como el de los servicios hoteleros. Mejorar el proceso de toma de decisiones, por parte del hotel, implica un problema tan relevante como medir las dimensiones de su organización en cuanto a sus clientes, procesos internos, desarrollo y sus finanzas.

Como antecedentes del presente reporte de caso se pueden mencionar:

El trabajo de Osmany (2016) muestra como el control de gestión se viene perfeccionando en los últimos años, empleando el cuadro de mando integral, aunque todavía resulta insuficiente la utilización de estas técnicas para la administración de los negocios. Como principales resultados de la investigación se diseñó un cuadro de mando integral que facilitó traducir en términos operativos la estrategia del Hotel Villa La Granjita, conocido como Hostal Mascotte.

En el desarrollo de aquella investigación se utilizaron herramientas para la recolección de información como la observación directa, entrevistas con el personal que labora en el hotel, encuestas, consultas a documentos tanto del hotel como de las normas cubanas definidas para el sector; se utilizaron además técnicas de trabajo en grupo como la técnica de grupo nominales, las cuales fueron utilizadas fundamentalmente para el análisis y solución de problemas.

Este antecedente sirve como base para comprender qué indicadores de gestión son más adecuados para una empresa perteneciente a la industria hotelera como la que se ha tomado como objeto de estudio en el presente reporte de caso.

Por su parte, el trabajo de Albornoz (2019) tiene como objetivo general crear Cuadro de mando integral para el Hotel San Miguel, España. La presente investigación permite demostrar como el Hotel San Miguel debe realizar una planificación estratégica para poder alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo. Partiendo con el análisis del ambiente externo, análisis de la industria y análisis situacional se pudo identificar las estrategias más apropiadas que son la “Estrategia de Diferenciación: Enfocada en los servicios al Cliente y en la Calidad” y “Estrategia de desarrollo de Mercado: “Enfocada en Mercado ya existente”.

Este trabajo permitió comprender que las empresas hoteleras requieren un adecuado manejo de la información para mejorar el proceso de toma de decisiones.

Maestre (2016) en su trabajo presenta los resultados del cuadro de mando o *Balanced Scorecard* de la Sociedad Hotelera Tequendama (S.H.T), en el periodo 2012-2014, teniendo como metodología un estudio de caso-exploratorio, en el cual se desarrolla una revisión bibliográfica de temas como *Balanced Scorecard* e información sobre la sociedad hotelera, teniendo como propósito principal evaluar la eficiencia de los diversos agentes económicos (gerencia y órganos de control) de esta.

Resulta conveniente presentar este plan de gestión de información para Howard Johnson Carlos Paz a los fines de lograr la implementación, diseño y desarrollo de un cuadro de mando integral siendo relevante para analizar todas las tareas de manera sistemática con el objetivo de potenciar la consecución de los resultados del hotel. Conocer cómo se encaminan las acciones para alcanzar la visión y misión de la organización y evaluar la calidad de dicha gestión. En particular, mejorar el proceso de toma de decisiones por parte de la organización implica concentrar los esfuerzos en medir las dimensiones de sus finanzas, procesos internos, clientes, y aprendizaje y desarrollo.

Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral para Howard Johnson Carlos Paz ubicada en la ciudad de Córdoba, que permita perfeccionar el proceso de toma de decisiones para ser aplicado en el año 2020.

Objetivos específicos

- ✓ Determinar las dimensiones del cuadro de mando integral para ser aplicado al Howard Johnson Carlos Paz.
- ✓ Diseñar los indicadores de gestión que integren el cuadro de mando integral para optimizar el desempeño de la gestión de Howard Johnson Carlos Paz.
- ✓ Determinar valores objetivos para cada uno de los indicadores de gestión seleccionados para ser semaforizadas.
- ✓ Evaluar la propuesta de aplicación del cuadro de mando integral en Howard Johnson Carlos Paz.

Análisis de situación

Descripción de la situación

En cuanto a la misión de la empresa objeto de estudio se puede decir que consiste en desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea.

En cuanto a la visión de la empresa se puede decir que es ser reconocida como el mejor hotel de la Villa turística de Carlos Paz.

En cuanto a los valores de la organización, se puede mencionar:

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

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

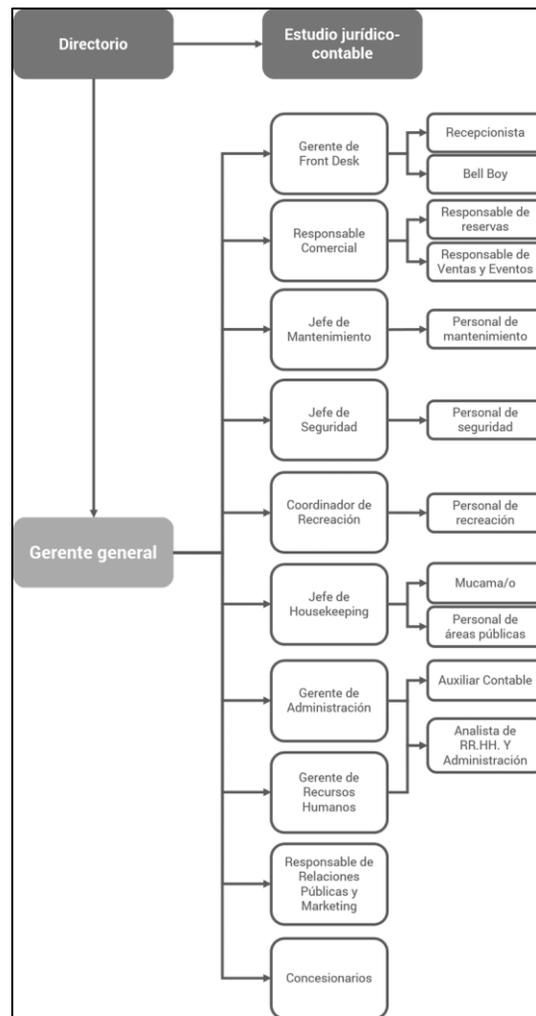


Figura N°1: Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia en base a información relevada en Howard Johnson

Con respecto a 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. Para atraerlos, se basan principalmente en el contacto directo:

- ✓ Se contactan con el cliente buscado.
- ✓ Se concierta un encuentro.
- ✓ Se lleva un portfolio con muestras de los productos disponibles.
- ✓ Se concreta el contrato si el cliente da el visto bueno.

Respecto de los proveedores, también son pocos, pero, contrario a lo que sucede con los clientes, aquí no es la política el que sean un número pequeño. Son mayormente empresas grandes y pymes, monotributistas en algunos casos. Eso equilibra la balanza al momento de negociación de los precios, pues al ser pocos pareciera que la empresa está presa al momento de comprar, pero gracias a la contrapartida de que los proveedores son pequeños, en muchos casos no pueden prescindir de la facturación que les otorga esta empresa. También se tiene relación de hace tanto tiempo, que es impensado perder como cliente a esta compañía. De todas formas, están en un proceso de búsqueda de proveedores que les permita disminuir el riesgo actual de dependencia que tienen con estos.

En el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. El hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliott), oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal.

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

Howard Johnson Carlos Paz cuenta con tantos dueños como accionistas, pero la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios; en este caso, la familia Elliott.

Análisis de contexto

Para analizar el contexto se utilizará la herramienta de planificación PESTEL de Drucker (1994), el cual engloba factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, haciendo un análisis descriptivo del entorno que influye en la organización objeto de estudio.

En cuanto al Factor Político, le corresponde a la Agencia Córdoba Turismo organizar, orientar, promover, coordinar la actividad turística y su desarrollo en la Provincia de Córdoba. En particular, la Agencia Córdoba Turismo promueve la inscripción,

registro, clasificación y categorización de establecimientos destinados al desarrollo de actividades de alojamiento turístico como Howard Johnson Carlos Paz.

La construcción de liderazgo político, según la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2020), por el actual presidente, permitirá sentar las bases para la llegada de nuevas inversiones y el crecimiento de muchos sectores como el turístico, alentando el desarrollo de hoteles como el que se ha tomado como objeto de estudio en este reporte de caso.

La incertidumbre en cuanto a las respuestas de la política, hacia el sector privado, genera un deterioro de las intenciones de dicho sector de seguir invirtiendo en el país, desalentando las posibilidades de expansión de la industria hotelera por ejemplo.

Con respecto al Factor Económico, la inflación galopante de Argentina en lo que transcurre del año 2020, de acuerdo al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (2020), genera un deterioro constante en el poder adquisitivo de los individuos. Howard Johnson Carlos Paz debe evaluar el poder adquisitivo de la población que contrata sus servicios de manera continua para no perder mercado frente a la creciente competencia que existe en términos de servicios hoteleros (5 estrellas) en la localidad de Villa Carlos Paz.

Argentina está atravesando una Inflación mensual, según BCRA (2020) para el mes de febrero de 2%, Inflación Interanual 50,3%.

En particular, la inflación impacta en la estructura de costo de Howard Johnson Carlos Paz, impactando en los costos fijos (sueldos, mantenimientos etc.) y variables también.

Por su parte, el atraso del tipo de cambio, genera que Argentina pierda competitividad con respecto al resto del mundo. En particular, los servicios turísticos y hoteleros se ven fuertemente impactados con un dólar suficientemente atrasado, aunque muy beneficios para los turistas extranjeros que llegan al país.

En cuanto al Factor Sociocultural, las encuestas de ocupación hotelera estimaron 5,9 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros y para hoteleros. Esto implica una disminución de 3,1% respecto del mismo mes del año anterior. Las pernoctaciones de viajeros residentes registraron una baja de 6,9%, y las de no residentes aumentaron 17,4%.

Es decir, se observa un aumento del turismo internacional que llega al país y una baja del turismo nacional. (INDEC, 2020).

Según INDEC (2020) la duración promedio de días en Carlos Paz es de 3.8, la que fue disminuyendo a lo largo de los años, es por eso que se puede concluir que se tiende a vacacionar por periodos más cortos y a utilizar los feriados. Otro dato estadístico del INDEC muestra las oscilaciones del porcentaje de ocupación en hoteles cuatro estrellas en Villa Carlos Paz, este tiene su pico máximo en enero y el más bajo en junio.

Además, es importante mencionar que Carlos Paz es un lugar turístico habitual de vacaciones para familias con hijos pero en los últimos tiempos se registra una tendencia en aumento en el turismo de reuniones y turismo empresarial. Según la página de Córdoba Turismo (2020), el crecimiento del turismo de reuniones se debe a la gran cantidad de espacios disponibles, como salones para conferencias, donde se realizan congresos, convenciones y ferias. A ello, hay que sumarle los servicios que brindan la ciudad, la conectividad, los accesos desde distintos puntos del país, entre otros.

En cuanto al Factor Tecnológico, las tecnologías de información y comunicación son indispensables para propulsar cualquier tipo de negocio, e incluso uno que preste servicios como los hoteleros. La tecnología ayuda a mejorar la calidad de servicio ya que con el uso de aplicaciones para celulares o sitios web se pueden realizar reservas, comprar vuelos, promociones, paquetes de turismo, realizar el *check in* y *check out*, pedir servicios a la habitación o reservar turnos para algún servicio del hotel, obtener un feedback del cliente, entre otros.

En cuanto al Factor Ecológico, se puede rendir una certificación dentro del programa Hoteles más Verdes de la Asociación de Hoteles de Turismo Argentina, aprobado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) (Hoteles Mas Verdes, 2019). Aquella asociación es la encargada de certificar y validar a los diferentes hoteles para finalmente dar la categoría que corresponde a Hoteles más Verdes. Además también existe la norma ISO 14001, es la norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a su organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales y que estas actividades sean parte de sus prácticas de negocios habituales.

Finalmente, en cuanto al Factor Legal, se puede decir que la industria hotelera de Córdoba cumple con la Ley N°6483. Asimismo, quedan sujetas a las disposiciones de la presente ley y sus reglamentaciones, las actividades declaradas de interés turístico especial por el artículo 4° incisos “a” y “c” de la Ley N° 5457. Digesto municipal n°1359/00. En particular, el art 4° de dicha ley establece que declárese de interés turístico especial y sujeto a las disposiciones de la presente Ley, leyes especiales y sus reglamentaciones:

Inc. a): la actividad desarrollada por todos los establecimientos o viviendas particulares, ubicadas en las Áreas Turísticas y sus rutas de acceso que ofrezcan normalmente hospedaje o alojamiento en habitaciones amuebladas por períodos no menores al de una pernoctación a personas que no constituyen su domicilio permanente en ellas

Inc. c): los campamentos turísticos públicos y privados ubicados en Áreas Turísticas y sus rutas de acceso. La Reglamentación impondrá las condiciones para asegurar el uso organizado del suelo, preservando los aspectos funcionales y estéticos del entorno ambiental.

Cinco fuerzas competitivas

A continuación se desarrollan las 5 (cinco) fuerzas de Porter:

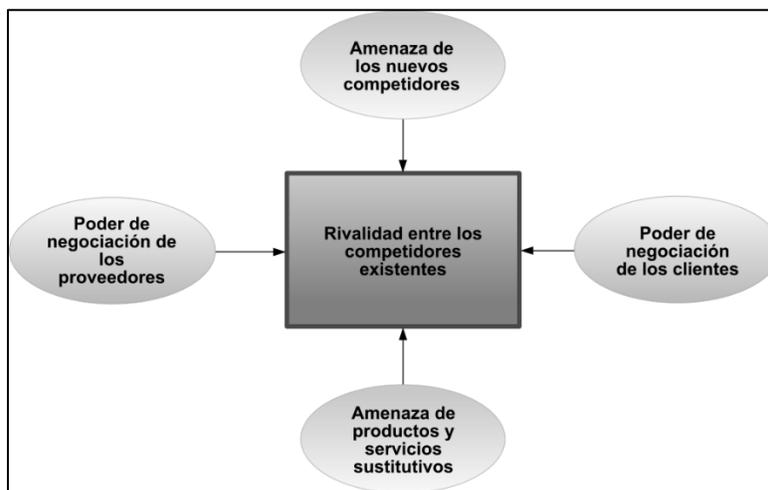


Figura N°2: Cinco Fuerzas de Porter.

Fuente: Porter, M (1979).

Poder de negociación de los clientes

El caso particular de la fuerza de los clientes es alto, ya que aunque los precios están preestablecidos, el cliente opta por un hotel u otro, teniendo en cuenta la categoría del mismo. Es decir, los clientes poseen poder de negociación y suelen guiar al sector al momento de precisar precios, rentabilidad, servicios hoteleros ofrecidos, etc. Es importante mencionar que la oferta de hoteles cuatro y cinco estrellas en la localidad de Villa Carlos Paz no diversa, obteniendo información de cada uno de ellos en tiempo real y en forma muy fácil, incluyendo las opiniones de huéspedes que se han hospedado en el Hotel calificando la estadía en cada caso en particular.

El cliente cuenta con información, no solo de los servicios hoteleros que brinda cada hotel, sino también de las experiencias, muy buenas o muy malas, vividas en cada complejo turístico. El Internet favorece, a los clientes, tomar esta información para, en ciertas ocasiones, ejercer cierto poder en conseguir por ejemplos descuentos, mejor atención, etc.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es relativamente alto. Los vitales proveedores de esta industria son las agencias de viajes, quienes envían pasajeros a los distintos destinos turísticos, como Villa Carlos Paz. Existe una diversa cantidad de agencias y hospedajes en la villa turística, lo que facilita la negociación. Por otro lado, hay un amplio margen para negociar con los proveedores de los artículos que se necesitan para el funcionamiento de una instalación hotelera.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es baja, dado que la situación macroeconómica del país hace difícil las oportunidades para invertir en el sector hotelero. A ello, se le suma los elevados costos de apertura de un establecimiento hotelero, y los costos de mantenimiento. En esta industria se requieren economías de escalas para que funcionen los hoteles. Además la diferenciación del servicio y la identidad de la marca se logran con años de experiencia en el mercado de servicios hoteleros.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos/servicios sustitutos es muy alta, hay muchas alternativas de alquileres de departamentos, cabañas, *apart* hotel que pueden reemplazar a un hotel y que se encuentran fácilmente en diferentes sitios web de alcance de cualquier sujeto que esté buscando hospedaje, tales como Trivago o Booking.

La relación precio/calidad es fundamental para que las decisiones de los individuos se vuelque por estos servicios de alojamiento sustitutos a un hotel de tipo convencional.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores es alta, en la categoría de hoteles cuatro estrellas son precisamente cuatro en la ciudad turística de Villa Carlos Paz, según Carlos Paz Turismo (2019). Todos y cada uno de ellos son sumamente conocidos por los visitantes de la villa turística y cada uno de ellos brinda servicios de alta calidad. En este aspecto de la industria influyen factores tales como la diferenciación con el servicio que se ofrece, la calidad del mismo y la innovación en las instalaciones hoteles. Es común que en la actualidad los individuos busquen instalaciones hoteleras de vanguardia en diseño y orientadas como empresas eco sustentable. Esta virtud, es muy valora por los clientes actuales y potenciales en la industria hotelera.

Diagnóstico organizacional

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, siguiendo a Porter (1980) es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

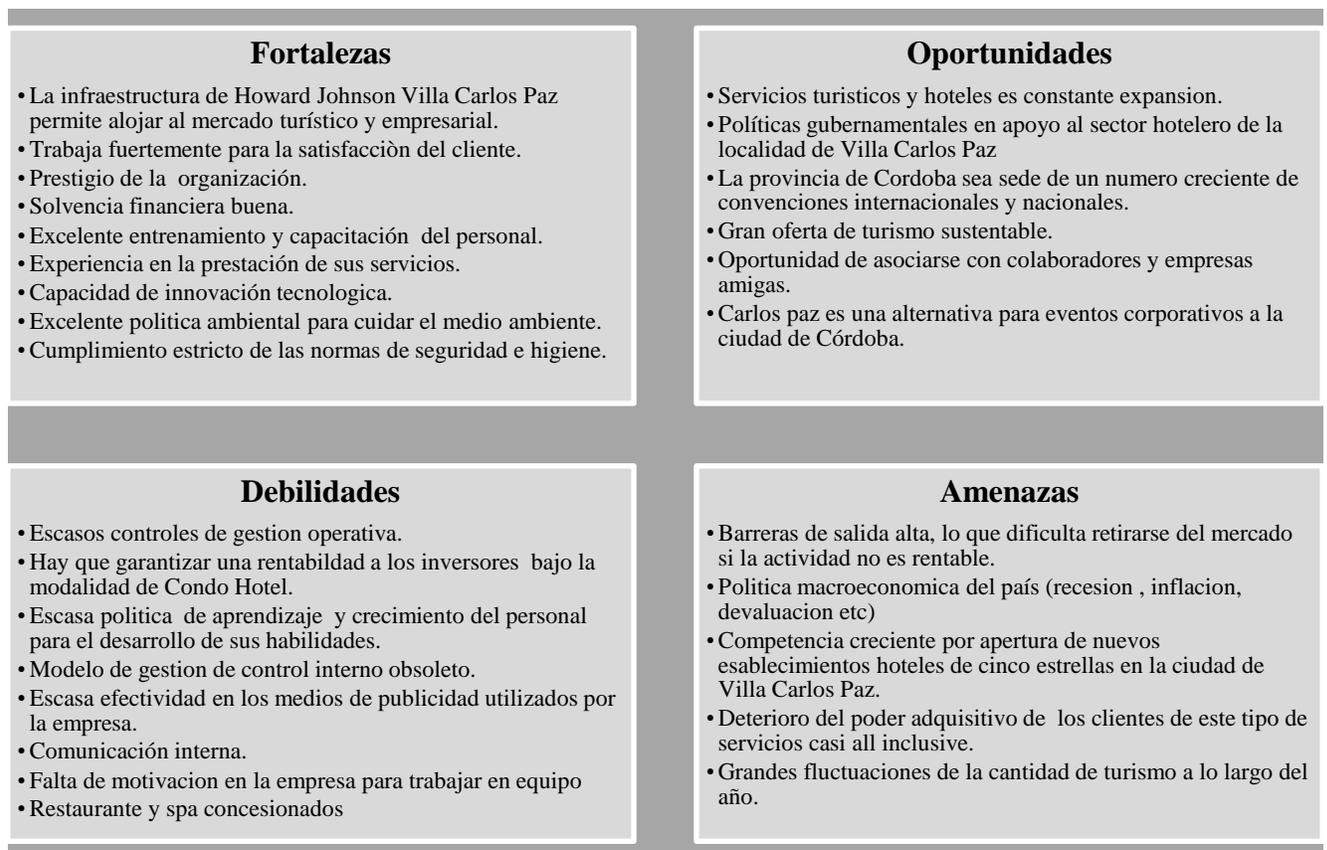


Figura N°3: FODA
Elaboración propia.

En cuanto al análisis interno de la organización objeto de estudio, se puede decir, en cuanto a las fortalezas: tanto la infraestructura, como el prestigio del Hotel Howard Johnson Carlos Paz, permiten que los servicios de hospedaje sean de altísima calidad, generando excelentes experiencias de sus huéspedes, los cuales no solo son familias, sino también grupos de empresarios que requieren hospedaje por viajes de negocios, conferencias, etc. A la par de dichas fortalezas, se construye la idea que el hotel, objeto de estudio, trabaja fuertemente para la satisfacción de los clientes en un mercado con creciente competencia en una plaza como Villa Carlos Paz donde cada vez se acentúa como destino turístico elegido por muchos individuos residentes del país y extranjeros. Tiene por objetivo comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes. Al hablar de satisfacción del cliente, se hace alusión a la percepción que este tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. El enfoque en el cliente es esencial dentro de un entorno de negocios

globales extremadamente competitivos, como lo es el sector hotelero y más aún en una ciudad turística como Villa Carlos Paz. Ello, significa que la perspectiva de cliente es sumamente importante para la organización en cuanto deseen diferenciarse de su competencia real.

Adicionalmente, la capacidad de innovación tecnológica, por medio de la conectividad, hace que el Hotel Howard Johnson Carlos Paz pueda brindar un servicio en consonancia con altos estándares de calidad. Para ello, el Hotel trabaja continuamente en que el personal este sumamente capacitado para atender las necesidades de los huéspedes actuales y potenciales en tiempo oportuno.

Adicionalmente, desde el punto de vista financiero, la empresa cuenta con una solvencia financiera muy buena. Su endeudamiento es sostenible tanto en el corto como el largo plazo.

Se puede decir, que todas las fortalezas mencionadas con anterioridad, permiten generar una clara diferenciación con respecto a su competencia actual y los productos sustitutos. Estas fortalezas deben ser capitalizadas para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado en cuanto a la demanda de prestaciones hoteleras en ciudades turísticas como Villa Carlos Paz, incluso, convirtiéndose en sede de numerosos eventos nacionales e internacionales dignos de contar con hospedaje de calidad como la cadena Howard Johnson. Una de las oportunidades más relevantes detectadas es la continua expansión de los servicios turísticos a lo largo de toda la provincia de Córdoba. En congruencia, con la alta demanda de dichos servicios, el gobierno provincial ha dispuesto un apoyo extraordinario para el crecimiento de este sector. Sin lugar a dudar, es una verdadera oportunidad que toda Institución hotelera debe aprovechar para expandir sus negocios con miras a acaparar más mercado y brindar nuevos servicios más sustentables. De hecho, la oferta del turismo sustentable crece dado que los clientes lo buscan y lo valoran.

A pesar de existir grandes oportunidades, es imprescindible mencionar que existen amenazas, las que se relacionan con la situación macroeconómica del país que pone en evidencia que los individuos al momento de recortar consumo, comienzan haciéndolo por el consumo de servicios de ocio como servicios hoteleros. Esto, sumado a las grandes

fluctuaciones de la cantidad de turismo a lo largo de año en Córdoba, hace necesario repensar alternativas en las prestaciones de servicios, como los salones de conferencias, etc.

En cuanto a las principales debilidades que se presentan, se pueden mencionar a los exiguos controles de gestión interna que son implementados, a pesar de tener los sistemas adecuados para hacerlos como flexxus, entre otros. Esta debilidad es la razón de ser del presente reporte de caso para fundar una propuesta profesional basada en el uso de un modelo de gestión por medio de un cuadro de mando integral que permita tomar decisiones oportunas para seguir creciendo como organización tan prestigiosa en el sector hotelero. Así es que, la empresa objeto de estudio posee un modelo de gestión de control interno bastante obsoleto para los cambios que demanda el mercado. Se requiere monitorear qué dimensiones, en específico, hay que mejorar para lograr con mayor plenitud los objetivos estratégico organizacionales.

No posee indicadores que provean información para la toma de decisiones, algunos pueden generarse con información ya disponible y otros deben crearse mecanismos para obtenerlos. Algunos elementos a trabajar para recopilar información útil para crear indicadores, son datos financieros, encuestas al personal, encuestas a los clientes, etc.

En cuanto a los principales procesos internos, tales como ventas, pagos y cobros, no se presenta un manual de procedimientos administrativos que permita conocer con exactitud el flujograma de cada proceso y la relación con otros procesos críticos.

Adicionalmente, otra debilidad tiene relación con la escasa efectividad de los medios de publicidad empleados para captar nuevos clientes, resulta ser una debilidad para la empresa. Hace uso de publicidad tradicional. Se requiere un fuerte trabajo en marketing, asociado al excesivo individualismo de las actuaciones que caracteriza a una empresa de tipo familiar.

Finalmente, es cuanto a la gestión de recursos humanos, se plantea como debilidad la escasa política de aprendizaje y crecimiento del personal para el desarrollo de sus habilidades. No hay un proceso de capacitación continua y la motivación de los empleados no es una cuestión que prima en el ambiente de trabajo.

Marco Teórico.

Con este reporte de caso se busca diseñar un plan de gestión de información interna para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Por dicha razón, es necesario hacer referencias a ciertos conceptos como el cuadro de mando integral, ventajas, desventajas y dimensiones y/o perspectivas.

Cuadro de mando integral

Un estudio, en el cual participaron doce empresas, tuvo el objetivo de buscar nuevos indicadores para medir el desempeño organizacional. La motivación de la investigación era que la medición financiera no era representativa de la marcha de la organización en su conjunto. Como resultado propusieron el CMI, el cual se componía de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento) que, a su vez, desarrollaban una serie de indicadores (Kaplan y Norton, 1992).

Por su parte Rivera Lirio (2014) sostiene que el Cuadro de Mando Integral (CMI), es la traducción al español de *Balanced Scorecard*, sistema que originalmente se desarrolló para la medición de procesos financieros y que en la actualidad se ha convertido en un sistema integral de administración de la eficiencia. Aquella autora afirma que las empresas utilizan el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo: aclarar y traducir o transformar la visión y estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas; aumentar el feedback y formación estratégica.

Esta herramienta de planificación estratégica tiene sus orígenes desde comienzos de la década de los noventa, con sus creadores, David Norton y Robert Kaplan (1992), que se centraron en la creación de un modelo de medición de la actuación de una empresa en sus diversas dimensiones. Ellos, definieron al cuadro de mando integral como un instrumento de planificación estratégico que permite evaluar el desempeño organizacional.

El cuadro de mando integral es una herramienta creada para empresas que piensan en la mejora continua, se puede utilizar desde una micro empresa hasta los grandes corporativos, dando resultados benéficos en cada una de las áreas funcionales con las que

cuenta una organización, relacionando la estrategia general con objetivos concreto y mesurables (Ruiz, 2012).

Consideramos que esta definición es demasiado general y no nos dice mucho sobre la realidad del modelo en una empresa, por lo que es más conveniente definir lo que es el tablero de gestión integra en base a sus roles dentro de cada organización.

Adicionalmente Ibáñez, J. E. (2015) define al Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. Los objetivos e indicadores se derivan de la visión y la estrategia de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de proceso interno y de formación y crecimiento.

Beneficios y desventajas

Al abordar los beneficios y desventajas del empleo de un cuadro de mando integral, se puede decir, siguiendo a Rivera Lirio (2014), que los beneficios de implementar un Cuadro de Mando Integral se detallan a continuación: se logra una visión integrada de la empresa, narra la historia de su estrategia, vinculando una secuencia de relaciones de causa y efecto; es una base de predicción mediante indicadores para prever el futuro, lo que facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección; sirve para evaluar y ajustar la estrategia y planes de acción mediante el análisis de desviaciones que logren como resultado mejoras en el desempeño financiero. Se logra comunicación, ejecución e implantación de la estrategia, ya que traslada los objetivos en acciones concretas; alinea y equilibra los objetivos entre los diferentes responsables, departamentos, áreas, etc. Motiva y compensa a los empleados; mejora la calidad y productividad con efectos inmediatos; se reducen los procesos tradicionales de planificación y presupuesto; limita el número de medidas e identifica las que son más críticas.

En cuanto a las desventajas, la misma autora afirma que los administradores no deben suponer que los vínculos de causa-efecto son precisos, ya que sólo son hipótesis; no deben buscar mejoras en todas las medidas ni en todo momento, puede ser necesario hacer una serie de intercambios internos entre las diversas metas estratégicas; no deben utilizar solo medidas objetivas; no deben ignorar las medidas no financieras cuando evalúan a los

gerentes y empleados, ya que de no ser tenidas en cuenta reducirán el significado y la importancia que los administradores dan a esas medidas. El CMI debe actualizarse continuamente, de lo contrario quedaría obsoleto. Si los indicadores no se escogen con cuidado, pierde parte de sus virtudes porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.

Dimensiones del cuadro de mando integral

En cuanto a las cuatro perspectivas de una empresa para la aplicación de un CMI, según Herrera (2014), se puede mencionar:

Perspectiva financiera: la construcción de un CMI debería animar a las unidades negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Perspectiva del cliente: permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

Perspectiva del proceso interno: los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Recomiendan que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio posventa ofreciendo que se añaden al valor que reciben los clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

Todas las dimensiones se conectan entre sí, ya que al cumplir con la perspectiva financiera se cumplirá con el objetivo final del CMI en general, y para esto se debe lograr tener clientes satisfechos y comprometidos fielmente con la empresa, bajo procesos internos claramente definidos. La integralidad del cuadro de mando implica que todas sus

dimensiones están relacionadas y cada una de ellas posee la potencialidad para influir indirectamente en las otras (Vázquez, 2016).

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la organización con anterioridad y sirven de enfoques para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI (Ganga, 2015).

Integrando todos conceptos desarrollados, se puede decir que el CMI es una herramienta de planificación que permite traducir la estrategia general de una organización en objetivos concretos y medibles, por medio de indicadores de gestión para cada una de sus dimensiones: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje (Herrera, 2014).

Diagnóstico y discusión

El hotel Howard Johnson, como empresa familiar, se ha convertido en uno de los principales actores en el desarrollo y /o crecimiento para el turismo en la localidad de Villa Carlos Paz en la provincia de Córdoba.

El problema que tiene la organización es que carece de un modelo de gestión interna que le permita coordinar su misión, visión y estrategia de diferenciación con los objetivos concretos medibles por medio de indicadores de gestión interna que le permitan saber qué, cuándo y dónde implementar modificaciones para propugnar un servicio hotelero de alta calidad percibida por los clientes actuales y potenciales. Esta herramienta, denominada cuadro de mando integral, le permitirá potenciar la consecución de sus objetivos bajo una mirada estratégica, integrando a todos los miembros de la organización.

Se considera que el problema es relevante ya que, de no contar con un modelo de gestión interna, que permita articular la estrategia general de la empresa con los objetivos planeados, las decisiones de mediano y largo plazo no solo serán poco oportunas, sino también pueden llegar a generar importantes cuellos de botellas que sean percibidos como un servicio de mala calidad para los huéspedes del Hotel.

Vale la pena resolver el problema para traducir la estrategia de la organización en objetivos concretos por medio del cuadro de mando integral. De esta forma, el proceso de toma de decisiones será eficiente y oportuno para poder aprovechar al máximo las

oportunidades y hacer frente a las amenazas que aquejen al sector hotelero, coordinando las acciones en post del desarrollo organizacional bajo una mirada y/o enfoque de empresa internacional.

Dado que ciertas debilidades que se detectaron en la organización fueron la comunicación institucional y la carencia de motivación del personal. Ello se traduce en la posibilidad de que primen los objetivos personales por sobre los organizacionales. Y por otro lado la falta de un modelo de control de gestión interno, que hace que se consolide el desorden de información generada para evaluar el desempeño de diversas áreas del Hotel en un contexto donde la situación macroeconómica de país es compleja e impacta negativamente sobre la rentabilidad del negocio. Por todo ello, es crucial alinear la estrategia y visión de la organización con los objetivos concretos y evaluables por medio del cuadro de mando integral, optimizando el proceso de toma de decisiones en el mediano y largo plazo con el objetivo de mejorar dicha rentabilidad por medio del aumento de las ventas de servicios hoteleros.

Con todo ello, se concluye que la empresa objeto de estudio necesita un modelo de gestión interna basado en un cuadro de mando integral que permita traducir la estrategia en objetivos concretos, monitoreando las cuatro dimensiones: finanzas, clientes, procesos críticos y aprendizaje, haciendo énfasis en el trato diferencial con los clientes para generar experiencias de hospedaje de muy buena calidad.

El beneficio concreto que va a tener la aplicación del cuadro de mando integral en la empresa Howard Johnson implica:

- ✓ Poder monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos en cada una de las dimensiones del cuadro de mando.
- ✓ Analizar los logros y optimizar en tiempo real el proceso de toma de decisiones para mejorar aquellas áreas que requieran mejora.
- ✓ Potenciar el trabajo en equipo en toda la organización.
- ✓ Proporcionar una imagen visual de la estrategia del Hotel.
- ✓ Recolectar datos en forma más sencilla y uniforme, para el posterior procesamiento en información útil para la toma de decisiones en el mediano y largo plazo.

Plan de Implementación

Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral para Howard Johnson Carlos Paz ubicada en la ciudad de Córdoba, que permita perfeccionar el proceso de toma de decisiones para ser aplicado en el año 2020.

Objetivos específicos

- ✓ Determinar las dimensiones del cuadro de mando integral para ser aplicado al Howard Johnson Carlos Paz.
- ✓ Diseñar los indicadores de gestión que integren el cuadro de mando integral para optimizar el desempeño de la gestión de Howard Johnson Carlos Paz.
- ✓ Determinar valores objetivos para cada uno de los indicadores de gestión seleccionados para ser semaforizadas.
- ✓ Evaluar la propuesta de aplicación del cuadro de mando integral en Howard Johnson Carlos Paz.

Alcance y Limitaciones

En este trabajo se aborda un tema en materia de control de gestión interna para el diseño de un cuadro de mando integral para el Hotel Howard Johnson, de forma de poder traducir la estrategia y la visión de la organización en objetivos concretos y medibles. El estudio se realizó abarcando el primer semestre del año 2020, para implementar el cuadro de mando integral en el mes de agosto del mismo año.

Por tratarse de un reporte de caso para una organización en particular, el ámbito geográfico se define como la ciudad de Villa Carlos Paz en la Provincia de Córdoba, Argentina. Finalmente, de acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo mixto, de naturaleza documental y descriptiva.

Limitaciones

La elaboración de la investigación fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo. Ahora bien, es importante mencionar que se propone aplicar el cuadro de mando integral a toda la empresa y no a un área en particular. Es decir que el trabajo se limita a abordar a la empresa como un todo y no un departamento específico de la organización. Se propone una herramienta de planificación estratégica, como el cuadro de mando integral, limitándose a la aplicabilidad de la misma teniendo en cuenta que será necesario planes complementarios como: capacitación, motivacional y de *marketing* para que el cuadro de mando integral tenga efectos benefactores para la organización objeto de estudio.

Recursos

A continuación, se detallan los recursos tanto materiales como no materiales que serán necesarios para la implementación de la herramienta del cuadro de mando integral para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

El total de costos de implementación asciende a la suma de \$157.500 y se detallan en la siguiente tabla 1. Los costos de mantenimiento ascienden a \$62.750 y se exponen en Tabla 2.

Tabla N° 1: Recursos necesarios para la implementación de la propuesta

Recursos inmateriales	Costo en \$
Cuadro de Mando Integral	\$ 75.000,00
Mapa estratégico	\$ 15.000,00
Recursos materiales	Costo en \$
Mobiliario de Oficina	\$ 12.000,00
Equipo de computación	\$ 15.000,00
Muebles y Útiles	\$ 5.000,00
Recursos humanos	Costo en \$
Asesoría de Contador Público	\$ 20.000,00
Personal administrativo	\$ 15.500,00
Total	\$ 157.500,00

Elaboración Propia

En cuanto a los costos de mantenimiento, se exponen en Tabla 2:

Tabla N° 2: Costos de mantenimiento

Costos de mantenimiento	Cantidad	Valor en \$ por año
Útiles Varios	1	\$ 1.750,00
Relevamientos para la medición de indicadores	Varios	\$ 30.500,00
Confección de informes periódicos. Evaluaciones de desempeño	Varios	\$ 30.500,00
Total		\$ 62.750,00

Elaboración Propia

Acciones y marco temporal

Mapa estratégico y Cuadro de mando integral

Luego de haber realizado el análisis de la situación de Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, se procede a confeccionar el mapa estratégico de la organización, teniendo en cuenta que la estrategia general del Hotel es la diferenciación de sus servicios.

En el mapa estratégico propuesto, se pueden observar cada uno de los objetivos que corresponden a cada indicador de gestión interna para cada una de las cuatro dimensiones del cuadro de mando integral: financiera, clientes, procesos internos y desarrollo y aprendizaje. Se pueden ir observando las relaciones de causa y efecto, donde el objetivo final es aumentar la rentabilidad de hotel que se ha tomado como objeto de estudio en el presente trabajo.

Tabla N°3: Dimensión Financiera y Clientes

Dimensión Financiera				
Indicadores de gestión	Objetivo	Forma de cálculo	Frecuencia de medición	Responsable de medición
Rentabilidad sobre el activo del Hotel	Aumentar la rentabilidad del activo	Utilidad neta /Activo total = 12%	Anual	Dirección
Rentabilidad sobre las ventas	Aumentar la rentabilidad sobre las ventas	Utilidad neta /ventas del año = 4%	Anual	Dirección
Recursos Disponible	Maximizar el uso de los recursos disponible del Hotel	Gasto Total / Número de huéspedes por año	Anual	Dirección
Apalancamiento	Reducir el endeudamiento total de la empresa	Pasivo total/PN = 67%	Anual	Dirección
Autofinanciación	Aumentar la autofinanciación del Hotel	Autofinanciación/Total de financiación	Anual	Dirección
Dimensión Clientes				
Indicadores de gestión	Objetivo	Forma de cálculo	Frecuencia de medición	Responsable de medición
Servicios conformes	Adaptar los servicios hoteleros a las necesidades	Servicios sin reclamos/Total de servicios vendidos x 100	Anual	Àrea comercial
Tiempo de respuestas a reclamos	Garantizar celeridad de respuestas	Tiempo de respuesta para resolver un reclamo/ Tiempo total de todos los reclamos x 100	Anual	Atención al Cliente
Satisfacción de clientes	Satisfacer las expectativas de los clientes	Cientes satisfechos en el año / Total de clientes en el año x 100	Anual	Àrea comercial
Reconocimiento a nivel local	Ser reconocida como una organización de vanguardia	Posibles clientes que prefieren a la organización /Total de clientes encuestados x 100	Semestral	Dirección
Rentabilidad por cliente	Aumentar la rentabilidad por cada cliente	Beneficio por cliente /Costo por cliente	Anual	Àrea comercial

Elaboración Propia

En la siguiente tabla, se exponen los indicadores de gestión interna para las dimensiones de procesos internos y desarrollo y aprendizaje, teniendo en cuenta que el Hotel busca perfeccionar el sentido de la capacitación de los empleados, para que ello se

traduzca, no solo en un excelente clima laboral, sino también que los servicios hoteles sean brindados por personas altamente calificados.

Tabla N°4: Dimensión Procesos Internos y Aprendizaje-Desarrollo.

Dimensión Procesos Internos				
Indicadores de gestión	Objetivo	Forma de cálculo	Frecuencia de medición	Responsable de medición
Iniciativa de innovación concretadas	Fomentar innovación y creatividad	Conteo de iniciativas de innovación concretadas	Anual	Dirección
Calidad de los servicios hoteleros	Brindar servicios hoteleros de alta calidad	Húspedes que consideran al servicio de alta calidad /Total de huéspedes encuestados x 100	Semestral	Calidad
Mejora de procesos internos	Mejorar continuamente los procesos internos	Cantidad de procesos internos mejorados en un semestre/cantidad de procesos internos mejorados en el semestre anterior x100	Semestral	Dirección
Relaciones con la comunidad turística	Desarrollar relaciones con la comunidad turística	N° de convenios con diferentes organizaciones turísticas de la localidad en el año.	Anual	Dirección
Seguimiento de los huéspedes	Realizar un seguimiento personalizado de los huéspedes que pasaron por el Hotel	Cantidad de huéspedes seguidos en el año/Cantidad de total de huéspedes en el año x100	Anual	Dirección
Dimensión Aprendizaje y Desarrollo				
Indicadores de gestión	Objetivo	Forma de cálculo	Frecuencia de medición	Responsable de medición
Absentismo	Alinear metas individuales con las generales de hotel	Días de absentismo en el mes/ Días laborales en el mes x 100	Mensual	Gerente de RRHH
Satisfacción de los colaboradores	Crear un clima de trabajo ameno	Colaboradores plenamente satisfechos / Total de colaboradores * 100	Anual	Gerente de RRHH
Motivación del personal	Promover la motivación de los empleados	Empleados motivados / Total de empleados x 100	Trimestral	Gerente de RRHH
Sentido de pertenencia de los empleados	Fomentar el sentido de pertenencia por medio del trabajo en equipo	Empleados que se sienten parte de la organización / Total de empleados encuestados x 100	Anual	Gerente de RRHH
Capacitación continua	Capacitar en forma continua a los empleados	Inversión de programas de capacitación/Total de ingresos x 100	Anual	Gerente de RRHH

Elaboración Propia

A continuación se presentan los valores objetivos para cada una de las dimensiones del cuadro de mando integral:

Tabla N°5 Valores Objetivos

Dimensión	Indicadores de gestión	Valores Objetivos			Dimensión	Indicadores de gestión	Valores Objetivos		
		Óptimo	Aceptable	Crítico			Óptimo	Aceptable	Crítico
Financiera	Rentabilidad sobre el activo del Hotel	≥ a 15%	entre 15% y 10%	≤ a 10%	Procesos Internos	Iniciativa de innovación concretadas	>5	entre 5 y 3	≤ a 3
	Rentabilidad sobre las ventas	≥ a 5%	entre 5% y 3%	≤ a 3%		Calidad de los servicios hoteleros	100%	entre 96% y 94%	≥ a 94%
	Recursos Disponible	≥ a 10%	entre 10% y 5%	≤ a 5%		Mejora de procesos internos	>95%	entre 95% y 90%	≤ a 90%
	Apalancamiento	≤ a 40%	entre 40% y 55%	≥ a 55%		Relaciones con la comunidad	>10	entre 10 y 5	≤ a 5%
	Autofinanciación	≥ a 8	entre 8% y 5%	≤ a 5%		Seguimiento de los huéspedes	>20%	entre 20% y 15%	≤ a 10%
Clientes	Servicios conformes	≥ a 95%	entre 95% y 90%	≤ a 90%	Desarrollo y Aprendizaje	Absentismo	< a 4%	entre 4% y 6%	≥ a 6%
	Tiempo de respuestas a reclamos	≥ a 15%	entre 15% y 100%	≤ a 10%		Satisfacción de los colaboradores	≥ a %85	entre 85% y 70%	≤ a 70%
	Satisfacción de clientes	100%	entre 100% y 98%	< a 98%		Motivación del personal	100%	entre 99% y 95%	> a 95%
	Reconocimiento a nivel local	≥ a 95%	entre 95% y 85%	≤ a 85%		Sentido de pertenencia de los empleados	>95%	entre 95% y 90%	≤ a 90%
	Rentabilidad por cliente	≥ a 20%	entre 20% y 10%	≤ a 10%		Capacitación continua	≥ a %5	entre 5% y 3%	≤ a 3%

Elaboración Propia

Planes concretos de acción

Los planes concretos acción que se exponen a continuación se enfocan al cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

1. Mejorar la capacitación de los empleados en ventas del Hotel.
2. Mejorar la motivación de los integrantes del Hotel para contribuir a mejorar el clima de trabajo.

3. Mejorar el posicionamiento de la marca y ser reconocida a nivel local y nacional.

Para ello, se proponen los siguientes planes de acción: Plan de capacitación, Plan motivacional y de reconocimientos, y Plan de marketing.

Plan de capacitación para los empleados del Hotel.

La capacitación de los empleados es crucial para que el servicio de hospedaje sea de alta calidad percibida por los clientes actuales y potenciales del Hotel. Es por ello, que propone un plan de capacitación integral para todos y cada uno de los canales de ventas en el Hotel Howard Johnson, en el marco de consolidar una estrategia de diferenciación. La capacitación de los canales de ventas permite la alineación de objetivos para garantizar el éxito de los lanzamientos de servicios hoteleros y las ventas continuas en la organización. Se propone tercerizar la capacitación por medio de una consultoría empresarial.

Plan motivacional y programa de reconocimiento

Un personal motivado y trabajando en equipo forma parte del pilar fundamental para lograr el éxito de la empresa, por tal motivo mediante un programa de capacitación se espera producir un aprendizaje continuo en el personal, que permita formar profesionales de calidad y comprometidos a mejorar y crecer junto a la empresa con el fin de obtener beneficios mutuos.

Por ello, se propone contratar un plan motivacional acorde para que el Hotel Howard Johnson optimice el clima de trabajo en post de aumentar el rendimiento de los empleados y así mejorar la rentabilidad del negocio. Además se propone un programa de reconocimientos con el cual reforzar la identificación de los empleados con la empresa a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo.

Plan de marketing

Se pretende posicionar a Howard Johnson como un Hotel reconocido en el mercado por su trayectoria y trato especializado con sus clientes. Para alcanzar el cumplimiento de la estrategia de posicionamiento propuesta, se deben tener en cuenta:

1. Evaluación de medios: permite estudiar las distintas opciones que da el mercado a la hora de comunicar o realizar publicidad de la organización.

2. Campaña de comunicación integrada: combinando distintos tipos de medios y canales de comunicación que posean como público consumidor el mismo sector de mercado al que pretende llegar la empresa, aumentando el reconocimiento a nivel local y provincial.

Para ambas acciones se propone la contratación de especialistas en mercadotecnia, posibilitando la mejora del posicionamiento del Hotel Howard Johnson.

Diagrama de Gantt.

A continuación se expone el diagrama de Gantt con las acciones concretas para la implementación de la propuesta con un plazo de 83 días.

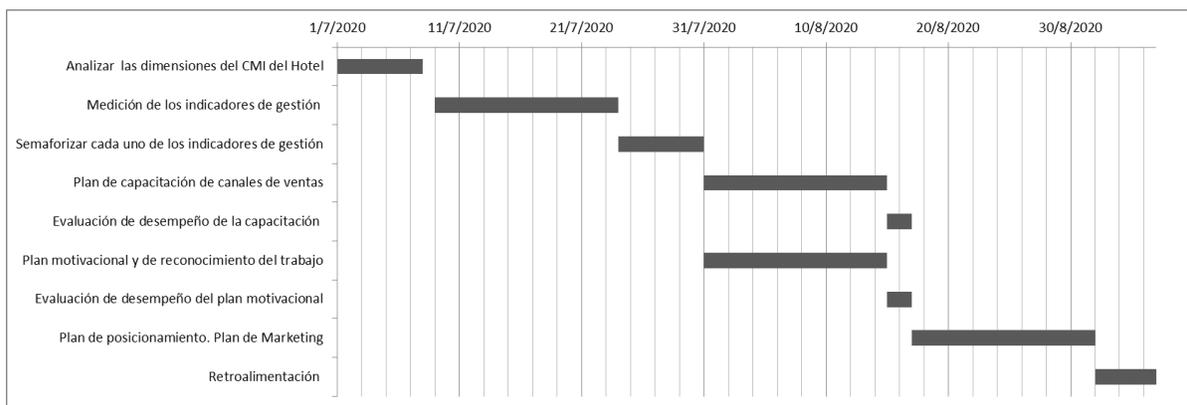


Diagrama N°1: Diagrama de Gantt

Elaboración propia

Tabla N°6 Acciones concretas

Acciones concretas	Fecha de Inicio	Duración en días	Fecha de Fin
Analizar las dimensiones del CMI del Hotel	1/7/2020	7	8/7/2020
Medición de los indicadores de gestión	9/7/2020	15	24/7/2020
Semaforizar cada uno de los indicadores de gestión	24/7/2020	7	31/7/2020
Plan de capacitación de canales de ventas	31/7/2020	15	15/8/2020
Evaluación de desempeño de la capacitación	15/8/2020	2	17/8/2020
Plan motivacional y de reconocimiento del trabajo	31/7/2020	15	15/8/2020
Evaluación de desempeño del plan motivacional	15/8/2020	2	17/8/2020
Plan de posicionamiento. Plan de Marketing	17/8/2020	15	1/9/2020
Retroalimentación	1/9/2020	5	6/9/2020

Elaboración propia

Evaluación de la propuesta.

Se propone la siguiente herramienta para poder evaluar la propuesta de implementación de un cuadro de mando integral en la organización objeto de estudio.

Tabla N°5: Evaluación de la propuesta

Evaluación de la propuesta en el Hotel Howard Jonhson		
Fecha	2020	
1. ¿Se notan mejores resultados económicos y financieros en el Hotel Howard Jonhson?		
Si	No	Considerablemente
2. ¿Ha mejorado la sustancialmente la eficiencia en la gestión interna de los procesos del Hotel?		
Si	No	Considerablemente
3. ¿Los efectos de la implementación de la propuesta fueron positivos en forma sustancial?		
Si	No	Considerablemente
4. El personal involucrado en la implementación, ¿fue idóneo?		
Si	No	Considerablemente
5. Los recursos disponibles ¿Son gestionados eficientemente?		
Si	No	Considerablemente
6. ¿Fue posible traducir la estrategia general de la empresa en objetivos concretos?		
Si	No	Considerablemente
7. ¿Considera que la evaluación de desempeño de las diferentes áreas de la empresa fue crucial?		
Si	No	Considerablemente
8. ¿Considera que el mapa estratégico refleja la estrategia y visión de la empresa?		
Si	No	Considerablemente

Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo general del presente reporte de caso es diseñar un cuadro de mando integral para ser implementado en el Hotel Howard Johnson de la localidad cordobesa de Villa Carlos Paz, garantizando la optimización en el proceso de toma de decisiones y coordinando la estrategia de diferenciación con objetivos estratégicos concretos y medibles por medio de indicadores de gestión interna.

La contribución del reporte es sentar una guía para que la empresa objeto de estudio pueda implementar el CMI sin inconvenientes generando una mejora continua sobre sus procesos de gestión para ser más competitivos en el mercado local. El cuadro de mando integral es indispensable para conocer, dentro de cada perspectiva, cuales son los

indicadores que necesariamente deben ser ajustados, aquellos mejorados paulatinamente y los que deben preservar sus valores medidos, por ser óptimos.

Como conclusión, se puede mencionar que el cuadro de mando integral, otorgara al hotel, mayor capacidad de reacción para conocer qué, cuándo y cómo diseñar los planes de acción destinados a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, garantizando que los miembros contribuyan al logro de objetivos corporativos por sobre los individuales, donde el fin último de dicha herramienta es optimizar la rentabilidad global del negocio.

Saber constituir y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un cuadro de mando integral resulta de gran ayuda para hacerlo. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se consigue información constante para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión concisa del desarrollo de la estrategia.

El cuadro de mando integral, permite poner en funcionamiento una verdadera planificación estratégica para una empresa que requiere y anhela consolidarse como líder en el sector turístico de la localidad de Villa Carlos Paz.

Se recomienda la revisión periódica de la composición del cuadro de mando integral, en cuanto a los indicadores de gestión interna que lo conforman, para detectar oportunidades de agregar indicadores, en el futuro, que permitan mejorar la evaluación del desempeño de las diversas dimensiones organizacionales y adaptarse a los nuevos requerimientos de los clientes, las finanzas, los procesos y la gestión del personal.

Para ello, es indispensable promover la capacitación de los miembros de la organización para una manejo eficiente de la herramienta del cuadro de mando integral, de tal forma de tener en cuenta las propuestas de mejora que puedan hacer cada uno de ellos para contribuir a la mejora continua del mismo en post de ir perfeccionando la herramienta de control de interno y adaptándola a los nuevos requerimientos del entorno.

Además, se recomienda la confección de un cuadro de mando integral, bajo la mirada de la responsabilidad social empresaria, con lo fines de medir el impacto de las acciones empresariales sobre la comunidad y el medio ambiente. La generación de información bajo la mirada de la RSE es muy valorada por la sociedad en general, y la

implementación de normas GRI, ISO 26000 e incluso el Sistema B son cuestiones a tener en cuenta, por el Hotel, para consolidar su visión y el impacto de sus acciones sobre el medio ambiente y la comunidad donde está inmersa.

Bibliografía

Albornoz, C. (2019). Creación del cuadro de mando integral para el hotel San Miguel, España. Recuperado el 22-04-2020 de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1021/1/Contreras%20Albornoz%2C%20Leonardo.pdf>

Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2020). Recuperado el 11-05-2020 de https://www.cac.com.ar/noticia/Va_a_haber_un_comercio_diferente_y_hay_tendencias_que_se_van_a_acelerar_12283

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (2020). Informe Mensual de Economía. Recuperado el 11-05-2020 de https://cpcecba.org.ar/media/2020/Com_Economia/2_Febrero_2020/CAN_Provincia-CBA_Febrero-2020.pdf

Córdoba Turismo (2020) Turismo de reuniones. Recuperado el 11-05-2020 de: https://www.cordobaturismo.gov.ar/cosa_para_hacer/turismo-de-reuniones/

Drucker, P. (1994). La gerencia en tiempos difíciles. Argentina, Editorial El Anteno. Hill

Ganga, F. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. Recuperado el 08-06-2020 de <https://idus.us.es/handle/11441/78840>

Herrera A, C. (2014). Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Enfoque Sistémico (ES) como herramientas para la generación de valor económico del capital humano en las organizaciones. Omnia, vol. 20, núm. 2, 2014, pp. 105-119 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

Hoteles Mas Verdes. (2019) Hoteles Mas Verdes. Recuperado el 11-05-2020 de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/Hortigüela>

Ibañez, J. E. (2015). Creación del cuadro integral (OPI y KPI), Análisis de resultados y gestión de mejoras. Trabajo Final de aplicación. Recuperado el 12/05/2020 de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4900/Gir%2c%20Soledad.%20Elaboracion%20del%20cuadro%20de%20mando%20integral%20y....pdf?sequence=1&isAllowed=y>

INDEC. (2020). INDEC. Recuperado el 17-05-2020 de <https://www.indec.gob.ar>

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992). Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Editorial Gestión 2000.

Ley 6483 (1980). Régimen de actividades de interés turístico especial Recuperado el 11-05-2020 de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/9ecaef6066dce30a032583f20068a754?OpenDocument>

Maestre, R. (2016). El Balanced Scorecard (BSC) y el sistema hotelero. Recuperado el 27-3-2020 de <file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/374-Texto%20del%20art%C3%ADculo-755-1-10-20161216.pdf>

Porter, M (1979). The structure within industries and companies' performance. p. 214-227.

Osmany, L. G. (2016). Diseño de un cuadro de mando integral para el hotel Villa La Granjita. Recuperado el 15-04-2020 de <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/handle/123456789/4409>

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

Rivera Lirio, J. M. (2014). Gestión de la RSC. La Coruña. España. Editorial Netbiblo.

Ruíz, M. E. (2012). Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento del capital humano (Primera parte). *Omnia*, 18(1), 121-134. Recuperado el 06-06-2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73722545010.pdf>

Vázquez, J. M. S (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 24(1), 37-47. Recuperado el 07-06-2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/90569/90943602004.pdf>