

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

**“El cuadro de mando integral como herramienta de gestión empresarial
para el Hotel Howard Johnson”**

Autor: Marcela Emilce Berruezo

Legajo: VCPB 12757

DNI: 38.656.559

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

Argentina, 2020

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado de la carrera de Contador Público, se propone la implementación de una herramienta de control de gestión estratégica basada en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (CMI), para ser aplicado en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, ubicado en la provincia de Córdoba, Argentina.

La propuesta tiene objeto principal, proporcionar a la empresa una herramienta que le permita obtener un valor agregado y llevar a cabo una gestión eficiente en pos de alcanzar las metas propuestas y mejorar la competitividad dentro del mercado hotelero. La implementación del cuadro de mando integral, tiene como objeto final la obtención de un incremento del 30% del margen de rentabilidad anual del hotel, a partir del desarrollo de una serie de indicadores estratégicos eficientes, y fijando como plazo de aplicación del mismo el periodo de un año calendario completo, iniciando en el mes de enero del año 2021.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral (CMI); Gestión estratégica; Hotel; Mapa Estratégico; Indicadores de Gestión.

Abstract

In the present Final Degree Project of the Public Accountant Degree, the implementation of a strategic management control tool based on the development of a Balanced Scorecard (BSC) is proposed, to be applied in the Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, located in the province of Córdoba, Argentina.

The main purpose of the proposal is to provide the company with a tool that allows it to obtain added value and carry out efficient management in order to achieve the proposed goals and improve competitiveness within the hotel market. The final objective of the implementation of the balanced scorecard is to obtain a 30% increase in the hotel's annual profitability margin, based on the development of a series of efficient strategic indicators, and setting the period for its application of a full calendar year, beginning in January 2021.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC); Strategic management; Hotel; Strategic map; Management indicators.

Índice

Introducción.....	2
Análisis de Situación	5
Marco Teórico	15
Diagnóstico y discusión.....	18
Plan de implementación.....	20
Conclusiones y Recomendaciones	28
Bibliografía.....	29

Introducción

En el presente trabajo, se llevará a cabo un análisis del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, perteneciente a la reconocida cadena internacional hotelera. Este hotel es distinguido como un hotel de vanguardia formado en el núcleo de una empresa familiar y ubicado en la localidad de Villa Carlos Paz provincia de Córdoba.

El hotel, que en primera instancia fue concebido como un proyecto familiar ideado por dos hermanas, Jessica y Bárbara Elliot y su padre Pablo Elliot, familia oriunda de la provincia de Salta y con una vasta experiencia en hotelería; luego de tres años continuos de obra y aporte de inversionistas, en diciembre del año 2016 se llevó a cabo la inauguración oficial. El mismo, forma parte de la reconocida cadena hotelera internacional Howard Johnson contando la misma con más de 70 años de experiencia, y gran cantidad de hoteles de diferentes tipos distribuidos en todo el país.

Además de consagrarse como un hotel perteneciente a una cadena con gran reconocimiento internacional, la familia Elliot incorporó al mismo la impronta modalidad condo hotel a modo de atraer a importantes inversionistas. La misma, permite a los accionistas ser propietarios de departamentos en el hotel, los cuales son gestionados y puestos a disposición de los socios mayoritarios que se encuentran a cargo de la administración del hotel, recibiendo de esta manera cada inversionista una rentabilidad, además de diversos beneficios.

El objetivo principal del hotel es brindar un servicio de alta calidad mediante un equipo de trabajo excepcional y prestando a la vez gran cuidado al medio ambiente, además de generar la rentabilidad deseada tanto para los inversores como para los dueños, es decir la familia Elliot. Su estrategia corporativa de liderazgo, se basa principalmente en poner gran énfasis en el turismo familiar y por otro lado atender las exigencias específicas que demandan los diferentes públicos que abarca el hotel (CANVAS, 2020).

A pesar de posicionarse como un hotel con grandes características tanto a nivel de infraestructura con el toque internacional y una excelente calidad de servicio, resulta de gran dificultad para el mismo llevar a cabo el cumplimiento de la estrategia corporativa, al desarrollarse en un país que se encuentra atravesando un contexto político, social, financiero y económicamente turbulento y sumido en la incertidumbre.

No resulta difícil comprobar que diversas empresas de la Argentina y de diferentes rubros se encuentran atravesando la misma situación. Este entorno en constante cambio, exige que los directivos tomen decisiones rápidas pero lo mayor efectivas posible, para anticiparse a los cambios venideros y poder adaptarse y afrontarlos de la mejor manera, aminorando los efectos negativos que pudieran causar. Para llevar una gestión adecuada de estos cambios, es indispensable para quienes tengan asignada la administración del hotel, el uso adecuado de las herramientas de gestión que resultan de gran utilidad para la toma de decisiones.

Los autores Kaplan & Norton, 2000 lo exponen en sencillas palabras:

“Las mediciones son importantes: Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”.

El cuadro de mando integral, es una herramienta de medición y gestión que proporciona un resumen de la gestión actual y futura de las estrategias adoptadas por los directivos de una empresa. El CMI, engloba la medición financiera la cual mide la actuación gerencial, y además lleva a cabo mediciones generales que tienen en cuenta factores como el cliente, los empleados, los procesos internos, formación y crecimiento. Los resultados de dichos indicadores junto a los resultados esperados por los directivos, en conjunto constituirán la información que deberá comunicarse tanto al personal como a los mismos dueños e inversionistas, y esto demarcará el camino a seguir y los objetivos a largo plazo en los que se deben focalizar todas las capacidades y conocimientos del equipo de trabajo (Kaplan & Norton, 1996).

Es decir que el hecho de diseñar e implementar un cuadro de mando integral, constituirá una herramienta de gran ayuda para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Además de servir como herramienta de gestión ante un contexto cambiante y de incertidumbre como el que atraviesa el país, sirve como detector de potenciales cambios en los procedimientos internos de la empresa. El CMI debe ser utilizado no solo como un sistema de control sino como una herramienta de constante aplicación, formación y difusión entre todos los integrantes del equipo de trabajo (Kaplan & Norton, 1996).

Para finalizar, se puede afirmar que el cuadro de mando integral se puede considerar como una herramienta de gestión idónea para la aplicación en empresas del sector turístico, y que, si bien la misma existe desde la creación de la dirección y administración de empresas, proporciona una visión práctica para la toma de decisiones

rápidas y efectivas, adaptables al nuevo mundo global y competitivo al cual se enfrentan las empresas (Falcón, 2013).

Con relación a los antecedentes, es decir las investigaciones previas basadas en el cuadro de mando integral, se puede afirmar que existen diversos trabajos de investigación, reportes académicos, teorías plasmadas en libros de autores internacionales y nacionales las cuales, ponen en evidencia que esta herramienta resulta de gran utilidad en la gestión estratégica de las empresas hoteleras.

Como mencionan los autores Kaplan y Norton (1996), el CMI no es utilizado meramente como una herramienta de medición, las empresas innovadoras utilizan esta herramienta que se originó años atrás como un sistema de gestión estratégica a largo plazo, la cual sigue basando su enfoque en la medición de indicadores financieros y no financieros, pero con la premisa de llevar a cabo procesos de gestión decisivos.

Siguiendo el trabajo de Fernández-Santacruz (2005), expone en su trabajo dirigido a las cadenas hoteleras de España en general, la herramienta de gestión estratégica CMI a través de los conceptos fundamentales y generalmente conocidos. Además de aportar conceptos teóricos sobre el tema, acentúa la investigación en la necesidad de una mejora en los sistemas de control de gestión en las empresas hoteleras para una mejor consecución, medición y control de los objetivos de las mismas.

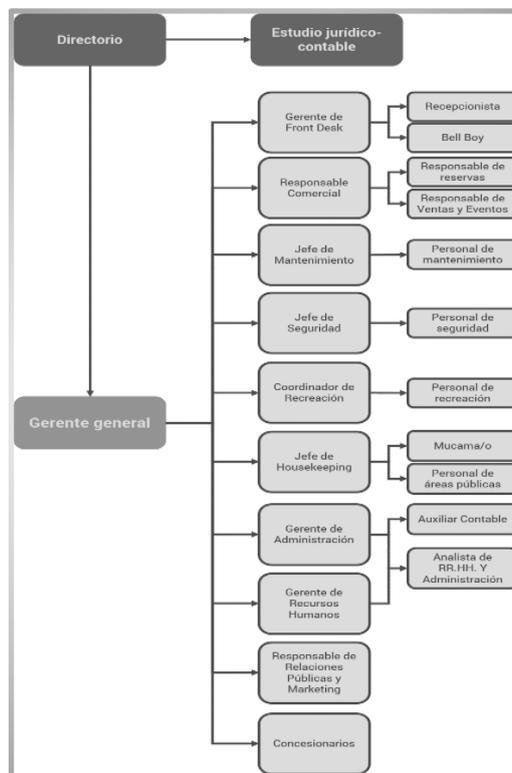
Por otro lado, analizando el trabajo de Rodríguez Lecumberri (2018), explica en el mismo el caso particular de una empresa familiar hotelera ubicada en la Costa Atlántica, que presenta diversas problemáticas a resolver. Entre ellas, los procesos internos que se encuentran obsoletos, la comunicación tanto interna como externa, es decir empleados y clientes, también deficiente. Para esto, la autora plantea desarrollar un CMI o balanced scorecard de forma tal de brindar a los propietarios de esta Pyme, una solución a la situación problemática que atraviesa la misma. Fundamenta que, al implementar esta herramienta de gestión en el hotel se pueden lograr grandes mejoras en los procesos internos, en los clientes, innovación y aprendizaje, de manera progresiva y aceptada por los propietarios de la empresa, para lograr de esta manera el mejor desempeño en el nivel de conducción de la misma.

Análisis de Situación

Descripción de la Situación

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, cuenta con un organigrama cuidadosamente parametrizado. El mismo se desagrega en diversos niveles jerárquicos, abarcando una totalidad de 80 trabajadores que se encuentran de manera permanente en las instalaciones del hotel. Cuentan con áreas especializadas y dedicadas totalmente a las tareas asignadas.

Figura N° 1. Organigrama Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.



Fuente: CANVAS (2020).

La distribución del organigrama, parte de un directorio que se ocupa de la toma de decisiones estratégicas que marcan el camino al logro de los objetivos, y por otro lado lleva a cabo la supervisión de la correcta rendición de los resultados a los inversores.

Resulta importante destacar que el directorio, se encuentra compuesto por la familia Elliot, quienes son socios mayoritarios y por los inversionistas. A su vez, Jessica Elliot y Bárbara Elliot se ocupan de la gerencia del hotel, Jessica se encuentra más abocada a las áreas de marketing y recursos humanos, mientras que Bárbara a la gerencia general.

Si bien, no se desarrollará exhaustivamente cada puesto perteneciente al organigrama del hotel, resulta relevante mencionar que cada miembro del equipo de trabajo, cuenta al ingresar con un manual de inducción en el cual se expone en riguroso detalle las características más importantes del hotel, normas y políticas de trabajo, los procedimientos internos, beneficios que brinda la empresa para el personal, entre otros aspectos.

En cuanto a los procesos internos del hotel, se pueden detallar los siguientes mediante figuras:

Compras:

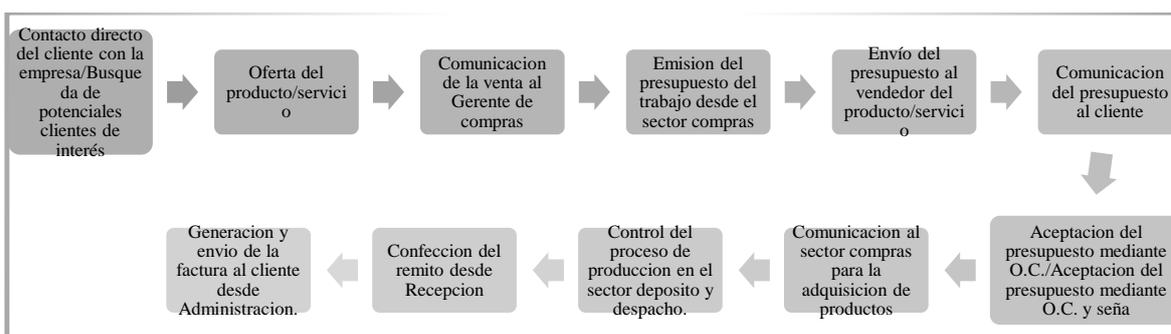
Figura N° 2. Proceso interno del departamento de compras.



Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

Ventas:

Figura N° 3. Proceso interno del departamento de ventas.



Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

Inventario:

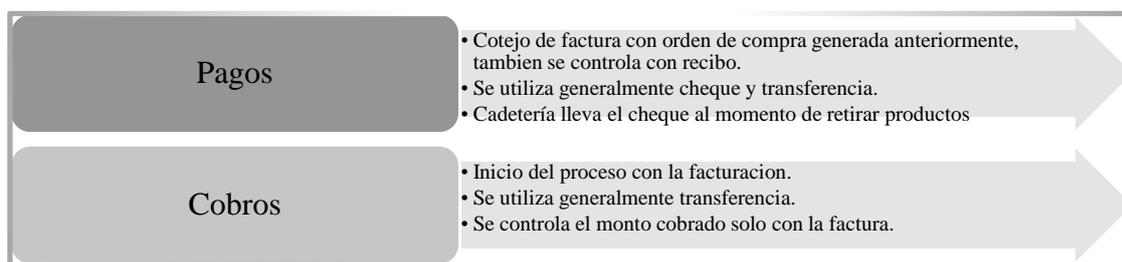
Figura N° 4. Proceso interno de inventarios.



Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

Cobros y Pagos:

Figura N° 5. Proceso interno de cuentas a cobrar y pagar.



Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

Lo relevante a destacar en todos los procesos internos de la empresa, es que ninguno se encuentra sistematizado, es decir no utilizan software de gestión para empresas. Solo en algunos circuitos poseen planillas Excel.

La mayoría de las comunicaciones internas son de forma verbal, ocasionalmente utilizan correos electrónicos, es decir que no cuentan con un respaldo documentado ante cualquier eventualidad. Con los clientes sucede lo mismo, el contacto con clientes o potenciales clientes es mediante teléfono o correo electrónico. No utilizan en gran manera las redes sociales y no cuentan con mucha publicidad.

Existen pocas políticas establecidas en cuanto a las ventas, compras, inventarios, y para el área contable, y las existentes no resultan claras.

Análisis del contexto

De manera de conocer en mayor detalle el contexto en el cual se encuentra y desenvuelve el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se desarrolla seguidamente una de las herramientas de análisis estratégico comúnmente aplicada: El análisis PESTEL.

Esta herramienta proporciona un análisis del impacto de los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológico, ecológico y legal, los cuales afectan a las organizaciones, a modo presente y futuro.

Análisis PESTEL

Factor Político: El factor político denota lo referido a la actividad política de un país tanto a nivel provincial, nacional e internacional, la cual tiene un impacto en la vida de las empresas.

Argentina, se encuentra atravesando un clima extremadamente turbulento. Los resultados de las elecciones de octubre 2019, dieron lugar a una suba inmediata del dólar,

junto al aumento de la incertidumbre en medio de toda la crisis económica sucumbida por altos índices de pobreza e inflación (BBC News Mundo, 2019).

Para el rubro específico de hotelería y el turismo, se sostenía un alto grado de temor ya que, además de no contar con el anuncio oficial sobre quienes integrarían la Secretaría de Turismo de la Nación, por parte del nuevo presidente Alberto Fernández (Klempert, 2019), se temía que esta transición podría atentar directamente contra la decisión de invertir en el país de las grandes cadenas hoteleras.

Factor Económico: La economía argentina, se encuentra inmersa en un momento muy crítico e inestable, y atravesando una inflación difícil de aminorar.

Desde los últimos sucesos políticos ocurridos en el país, la cotización del dólar no ha parado en aumento, a comienzos del 2020 con el inicio del nuevo gobierno, el promedio del valor del dólar estadounidense era de \$63,33, y prevén para finales del año 2020 un valor dólar a \$200 (Cotización Dólar, 2020).

El nivel de inflación en el país según el INDEC, expuso que el Índice de Precios al Consumidor durante agosto 2020 fue de un 2,7%. Es decir que durante los últimos 12 meses con este último incremento suma un IPC de un 40,7% (INDEC, 2020). Con estos indicadores, el Hotel Howard Johnson debería analizar si la población objetivo posee el poder adquisitivo suficiente para elegir sus servicios. Aunque, a pesar de las restricciones establecidas a partir del cambio de gobierno, el turismo presenta aun así grandes oportunidades, ya que, si bien como se hizo mención anteriormente, para el ciudadano argentino resulta difícil en ciertos casos realizar turismo local, pero para el turista extranjero resulta totalmente atractivo (Tourinews, 2019)

Factor Socio-Cultural: Este factor engloba todas aquellas variables que están relacionadas con aspectos culturales y sociales de una sociedad, comunidad o país.

En la Argentina, es habitual expresiones como polarización o más comúnmente llamada grieta social, la cual engloba hechos sociales y culturales que marcaron el país y proviene de las decisiones de la política diaria, cotidiana y electoral (Perfil, 2019). Esta fragmentación social impide dar lugar a la empatía, lo que resulta necesario ante esto es una serie de políticas que guíen el rumbo del país en los de una mayor equidad y justicia social.

Factor Tecnológico: El factor tecnológico resulta de suma importancia en el contexto globalizado en el que las empresas se encuentran inmersas. La tecnología que se encuentra cada día en pleno desarrollo, generará grandes cambios en el futuro de la sociedad.

El hotel en análisis, es un claro ejemplo que denota la necesidad de contar con tecnología de vanguardia para brindar un excelente servicio. En el ámbito hotelero existen diversos programas informáticos o softwares, que facilitan la gestión de los procesos que se llevan a cabo diariamente. Proveen diversos beneficios, información fidedigna en tiempo y forma de todas las áreas, controles de rentabilidad, encuestas automáticas para clientes. Estas tecnologías además de facilitar la gestión de una empresa hotelera, genera una mayor atracción de clientes (Hinojosa, 2013).

Factor Ecológico: El aspecto ecológico juega un papel de gran importancia en el país y en todo el mundo. Son prácticamente todas las empresas, las que cuentan con procedimientos tendientes al cuidado del medio ambiente.

En el caso de Howard Johnson Villa Carlos Paz, se encuentra enfocado en la mejora continua de sus servicios, comprometido con la gestión sustentable. Desarrolla estrategias que promueven el logro de sus objetivos aplicando técnicas que resulten amigables con el medio ambiente, para también de esta manera otorgar una entrada a la posibilidad de transmitir estas prácticas al turista (El Diario de Carlos Paz, 2018). Es por ello que participa en el programa impulsado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, Hoteles más Verdes; resultando el mismo declarado como de interés ambiental a través de la Resolución 40/2019 de la Secretaria de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable.

Factor Legal: El factor legal, es aquel que engloba el aspecto relacionado con la obligación de cumplir las leyes dispuestas. Para ello resulta importante conocer la normativa generalmente aplicada en el rubro turismo: Ley 26.994 Código Civil y Comercial de la Nación, que regula las relaciones civiles y comerciales (Erreius, 2020). Ley Nacional de Turismo N°25.997, regula la actividad turística (Cámara Argentina de Turismo, 2005). Ley 24.240 Defensa del Consumidor, la cual garantiza el respeto de los derechos de los habitantes en materia de consumo (Infoleg, 1993) y por último la Ley 25.675 Política Ambiental Nacional (Infoleg, 2002).

Diagnostico organizacional

Una de las herramientas más utilizadas y versátiles es el Análisis o Matriz FODA, en el cual se expone y estudia la situación actual de una empresa. Por un lado, se determina dentro del contexto interno las fortalezas y debilidades, y dentro del contexto externo las oportunidades y amenazas.

Figura N° 6. Análisis FODA.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación inmejorable. - Larga trayectoria y experiencia en el rubro turístico. - Servicio de alta calidad. - Personal comprometido y capacitado para cada tarea específica. - Buena cultura de trabajo desarrollada en el personal. - Prestigio de la marca o franquicia internacional. - Hotel sustentable con certificación verde. - Modalidad de negocio Condo Hotel. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos elevados debido a la infraestructura del hotel. - Falta de controles en inventarios. - Vulnerabilidad en las políticas aplicadas a los procesos internos: cobros, pagos, compras, ventas, contabilidad. - Modelo de negociación obsoleto. - Política de captación de clientes obsoleta. - Falta de software para las diversas áreas del hotel. - Pocas alternativas de financiación para clientes. - Falta de publicidad en redes sociales y otros grandes medios de difusión.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sociedad con un grado alto de cultura verde. - Rubro con alto crecimiento en el país. - Aumento del turismo internacional por depreciación de la moneda argentina: captura de clientes del exterior. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inflación. - Presiones y cambios repentinos en la economía argentina. - Presiones constantes ejercidas por el organismo de recaudación AFIP. - Decaimiento del turismo nacional por la depreciación de la moneda argentina: disminución de clientes locales.

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

Se puede afirmar que la fortaleza más distinguida del hotel, es el prestigio y experiencia que otorga la franquicia Howard Johnson, ya que se trata de una cadena hotelera internacional con más de 70 años de existencia en el mundo y que cuenta con una permanencia de más de 23 años en Argentina. Por otro lado, el hecho de los directivos contar con una larga experiencia en hotelería se considera una fortaleza de gran valor, ya que son quienes dirigen la empresa hacia el logro de sus objetivos.

La modalidad bajo la cual se constituye es el denominado Condo Hotel, el cual permite desenvolverse como una empresa que actúa en el mercado inmobiliario, pero con la actividad hotelera en sí. Esta forma de negocio, es muy utilizada en las grandes cadenas hoteleras internacionales, y el hecho de que se establezca en Argentina denota un gran abanico de oportunidades de inversión.

También es importante destacar la innovación y la sustentabilidad en la que se apoya el hotel. Las instalaciones de alta calidad, los servicios que otorgan, entretenimiento. Sin duda son atributos que en conjunto logran el cumplimiento de los objetivos fijados.

En lo que respecta a las oportunidades que presenta el hotel, si bien el contexto en el cual se desarrolla se encuentra inmerso en constante incertidumbre, se destacan grandes posibilidades de abarcar mayor turismo proveniente del exterior y más aún por la infraestructura con características internacionales que posee el hotel, es decir que, desde una situación económica turbulenta, puede encontrarse una gran oportunidad.

Si bien, para el residente local es dificultoso vacacionar en el país, para el turista extranjero resulta económico. En el año 2019, el turismo en el país creció un 11,1%, según datos proporcionados por el INDEC, pero el residente local que realizaba turismo en el exterior bajó un 11,9%. A pesar de ello, la fuerte devaluación que se produjo en el peso frente al dólar, es lo que posicionó al país como un gran atractivo turístico para extranjeros (Agencia EFE, 2020).

Otra característica importante del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, es la cultura verde que mantienen implantada en su gestión. La sociedad que se encuentra muy arraigada con este tipo de cultura sustentable orientada a un consumo consciente, resulta atraída por estos tipos de hoteles al momento de escoger uno para vacacionar, por lo tanto, puede contribuir a un aumento en las ventas mejorando la rentabilidad y prestigio del hotel.

Analizando el contexto externo, como debilidades se destacan, la falta de sistematización de las gestiones de los procesos internos del hotel, en lo que respecta a circuitos de compras, ventas, inventarios, pagos y cobros, sin dejar de lado el área contable que es de suma importancia para el correcto cumplimiento de obligaciones tributarias. Esta característica débil que posee la empresa, conlleva a errores o grandes deficiencias tratándose de un hotel de gran magnitud, lo cual atenta contra la consecución de los objetivos establecidos. Por otro lado, no permite establecer un adecuado control de todas las operaciones que se realizan en la empresa, en consecuencia, no es posible planificar, ni conocer que aspectos deben mejorarse en cada sector del hotel.

La falta de publicidad también es un factor debilitante en el contexto actual globalizado, en el cual todo se mueve mediante redes sociales. El hotel si bien hace uso de las mismas, no explota de gran manera todo el potencial que las redes brindan. A través de ellas es posible mostrar la gran cantidad de servicios que presta el hotel, la cultura sustentable con la que trabajan, descuentos y promociones, especialmente para días festivos y épocas de movimiento turístico.

Por último, las amenazas son todo lo que puede perjudicar a una empresa. La principal amenaza que enfrenta el hotel son las constantes presiones políticas y económicas del país, la inflación conlleva a generar un aumento de turistas provenientes del exterior, pero reduce la posibilidad de atraer a turistas del mercado local. Lo cual atenta contra el principal objetivo dispuesto por los directivos, que es de llegar a todo el público en general y no solo a un grupo en particular.

Siguiendo el trabajo de Kaplan y Norton (1996), exponen cuatro perspectivas o dimensiones para desarrollar un CMI:

Perspectiva financiera. Esta perspectiva, reúne aquellas medidas de actuación financiera, fácilmente medibles y que resultan muy valiosas para resumir las consecuencias económicas. En general, relacionan la rentabilidad medida, con los ingresos de la explotación, rendimientos de capital, valor añadido económico, rápido crecimiento de las ventas. Entre otros. Estas medidas indican si la puesta en ejecución de la estrategia de una empresa, contribuye al mejoramiento del mínimo aceptable.

En el caso particular del Hotel Howard Johnson, la mayoría de ingresos provienen de la actividad principal de la empresa, la cual denota ser el servicio de alojamiento. Por otro lado, obtienen ingresos de los servicios de eventos, ya que el hotel cuenta con un salón de gran capacidad, destinado a convenciones, reuniones empresariales, fiestas de cumpleaños o casamientos; y por otro lado el servicio de gastronomía que si bien, el restaurante se encuentra concesionado, el mismo se relaciona estrechamente con la actividad de alojamiento y eventos.

Perspectiva del cliente. En cuanto al conocimiento del cliente, los directivos se centran en el segmento de clientes y de mercado en el cual competirá la empresa. Los indicadores más relevantes incluyen la satisfacción, retención y adquisición de nuevos clientes. Por otro lado, también se debe incluir aquellos indicadores destinados a

segmentos de clientes específicos, que generen un valor añadido sobre estos. Es decir, aquellos que tienen especial énfasis en factores críticos que hagan a la continua fidelidad del cliente para con sus proveedores.

En el caso de la empresa bajo estudio, el público de interés se divide en tres grupos: turismo individual o familiar, turismo corporativo y turismo estudiantil, de jubilados y agencias. Si bien el hotel pone énfasis en el turismo familiar, por la ubicación del mismo y especialmente en temporada veraniega, el hotel recibe mayor cantidad de huéspedes artistas, ya que Villa Carlos Paz tiene como uno de sus principales atractivos las obras teatrales durante el verano.

Perspectiva de procesos internos. En esta perspectiva, los directivos buscan determinar aquellas medidas de los procesos internos de una empresa, que tendrán un mayor impacto sobre la satisfacción del cliente y la consecución de los objetivos financieros establecidos. Es decir que, esta perspectiva se centra en identificar aquellos procedimientos internos en los que la empresa debe ser excelente, tanto añadiendo valor a propuestas que atraerán y retendrán a clientes de los segmentos escogidos, y el cumplimiento de las expectativas de los inversionistas sobre el rendimiento financiero a obtener. En particular, el hotel posee una gran cantidad de procesos internos para cada área establecida en el organigrama. Esta perspectiva, expone que es imprescindible crear valor en cada procedimiento que se lleve a cabo en los diversos sectores y no solo centrarse en uno en particular.

Perspectiva de formación y crecimiento. La cuarta y última perspectiva del CMI, proviene de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Pone énfasis en el equipo de trabajo conformado por personas, sobre el cual resulta imprescindible enfocarse en la recualificación o capacitación constante del personal, al igual que en la inversión de nuevas tecnologías para los sistemas informáticos que utiliza la empresa, de forma tal que contribuyan a una eficiente coordinación en los procesos internos. Particularmente el Hotel Howard Johnson, cada nuevo empleado que ingresa al mismo cuenta con un manual de inducción, en el cual describe claramente todos los procesos internos de cada área de la empresa, con los responsables asignados. También incluye normas, políticas de trabajo y beneficios para el personal.

Por otro lado, el hotel cuenta con empleados altamente capacitados por mentores especialistas. Es por ello que el personal que ya se encuentra capacitado, por los

especialistas de Howard Johnson Internacional, debe transmitir sus conocimientos y aprendizajes al nuevo personal ingresado.

Para finalizar este apartado, resulta importante mencionar que este reporte se sustenta principalmente en brindar un aporte en concepto de mejora en la gestión interna del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, a partir de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral y puesto esto como la visión que posee un profesional de la carrera de contador público.

La empresa, denota como puntos a resolver, la falta de control y gestión en los procesos internos descritos en este apartado, ya que en cada área es imprescindible gestionar cambios como la estrategia de comercialización, las comunicaciones internas, el método de captación de clientes, publicidad, entre otros. Por otro lado, la constante capacitación al personal del hotel y la preservación del capital humano son aspectos que contribuyen al logro de la estrategia corporativa establecida por la empresa.

En conjunto y a su vez, el mejoramiento de las observaciones mencionadas anteriormente repercute en un incremento en la satisfacción del cliente y en una mayor captura de los mismos, generando un impacto positivo sobre la rentabilidad de la empresa.

Con la implementación de un Cuadro de Mando Integral, el hotel tendrá acceso a un mayor conocimiento y visualización dinámica de cada aspecto a mejorar del mismo, y a una toma de decisiones con mayor información orientada al éxito de la empresa. Esta herramienta es consagrada como una herramienta de gestión y planificación estratégica, y se encuentra íntimamente relacionada con el impulso al cumplimiento de objetivos a largo plazo (Kaplan & Norton, 1996).

Marco Teórico

En el presente reporte de caso, se propone el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral o CMI su abreviatura, como sistema de gestión empresarial para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Es por ello que resulta imprescindible, abordar los principales conceptos teóricos relacionados a la temática.

Según Hillar (2006), el sistema denominado *Balance Scorecard* o generalmente conocido como Cuadro de Mando Integral, fue creado por Robert Kaplan y David Norton a comienzos del año 1992, dando a conocer este sistema de gestión a través de la publicación de un libro, y con el objetivo fundamental de mejorar el rendimiento de las empresas. Hicieron gran énfasis en la aplicación de indicadores financieros y no financieros y proyectarlos a largo plazo, adaptándose de esta forma a un contexto dinámico y globalizado. Para la correcta consecución de objetivos, resulta necesario que las empresas tengan conocimiento de la manera o métodos que llevaran a cabo para cumplir los mismos.

El Cuadro de Mando Integral es una metodología de gestión, la cual proporciona las mediciones que denotan las causales del éxito actual y futuro de una empresa. Por otro lado, proporciona un sistema de información dirigido al equipo de trabajo en todos los niveles de una empresa, de forma tal que se comuniquen la misión y estrategia, generando de esta manera un feedback. Es por ello que, el CMI debe entenderse en mayor medida como un sistema de comunicación, y no solo como un mero sistema de control de un conjunto de indicadores o de datos financieros (Kaplan & Norton, 1996).

Siguiendo a los creadores de esta metodología o sistema de gestión estratégica, Kaplan y Norton (1996) sostienen que la misma tiene como enfoque principal implantar procesos de gestión decisivos en las organizaciones, los cuales se pueden agrupar de la siguiente manera:

1. Aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia: es decir, traducir la estrategia de una empresa en objetivos estratégicos.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: como se expresó en los párrafos anteriores, este sistema de gestión estratégica se considera a la vez como un sistema de comunicación, el cual transmitir al equipo de trabajo de una empresa los objetivos principales que se deberían alcanzar.

3. Planificar, establecer los objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: indicar los métodos y recursos a aplicar para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y por otro lado establecer metas a corto plazo para determinar los indicadores financieros y no financieros.

4. Aumentar el feedback o retroalimentación y la formación estratégica: de modo tal de facilitar la formación y la revisión de la estrategia implantada.

Siguiendo el trabajo de Rodríguez Lecumberri (2018), sostiene que el denominado Balanced Scorecard o CMI, produjo una revolución en la administración de empresas al introducir una herramienta capaz de direccionar a las empresas al cumplimiento de las estrategias de negocio, a través de objetivos e indicadores.

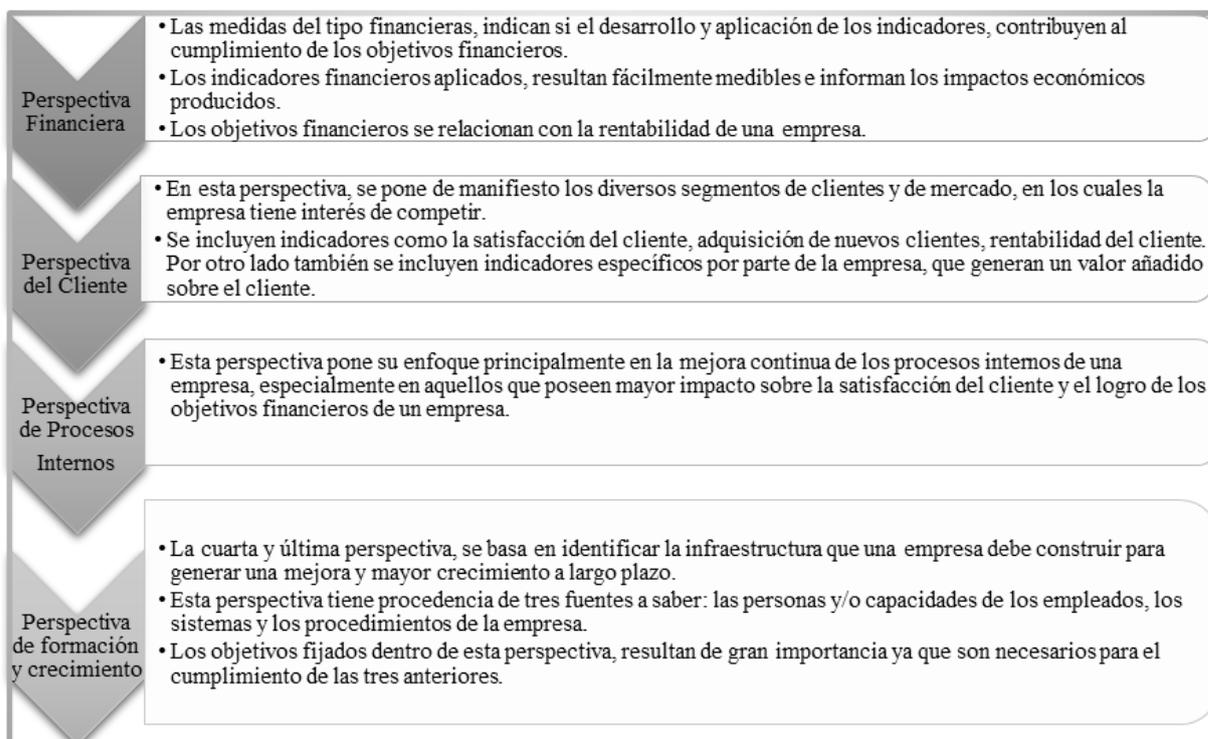
Por otro lado, Hillar (2006), expresa que la globalización, los grandes cambios en la tecnología y en el contexto económico, social, político, demostraron que la aplicación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta o método de gestión, resulta de gran ayuda a las empresas. A la vez que se torna obligatorio el hecho de estudiarlo, para cualquier integrante de una organización que deba tomar decisiones en un contexto dinámico y cambiante como en el que las mismas operan.

Los creadores del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (1996), proponen cuatro perspectivas sobre las cuales desarrollar un CMI, las cuales permiten generar un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo. A continuación, se detalla cada una de ellas:

1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva del cliente.
3. Perspectiva del proceso interno.
4. Perspectiva de formación y crecimiento.

A continuación, se brinda un detalle de las perspectivas mencionadas anteriormente:

Figura N° 7. Las cuatro perspectivas o dimensiones del cuadro de mando integral.



Fuente: Elaboración propia en base a información tomada de Kaplan & Norton (1996).

En síntesis, el cuadro de mando integral transforma la visión y estrategia de una empresa, en objetivos e indicadores realizándolo mediante las cuatro perspectivas o dimensiones descritas anteriormente. Esta metodología para desarrollar un cuadro de mando integral, parte de una visión y misión desde las cuales, se define la estrategia y los objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo.

Es posible destacar un conjunto de características que identifican y describen al cuadro de mando integral según Hillar (2006):

1. El CMI contiene suficiente cantidad de información que otorga una visión o panorama integral de una empresa, no presenta información en exceso.
2. Incluye indicadores económico-financieros y aquellos que no lo son.
3. Las cuatro perspectivas se encuentran íntegramente relacionados entre sí, generando un proceso de causa-efecto, es decir que una puede influir sobre la otra.
4. Incluye pautas para la toma de decisiones las cuales impactan en el corto, mediano y largo plazo.

Diagnóstico y discusión

Con una gran trayectoria de más de 70 años recorrida por la cadena hotelera Howard Johnson, tres emprendedores junto a diversos accionistas iniciaron un proyecto ambicioso y de gran envergadura en el país, como lo es el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Desde un inicio se consolidó como un hotel con servicios de excelente calidad para prestar a su público, además de las innumerables virtudes que posee como, por ejemplo, la característica de hotel verde que los diferencia de varias cadenas u hoteles particulares. A pesar de crearse como una empresa con grandes atributos destacables, el sistema de gestión implementado no responde a la forma de gestión que debería establecer el hotel para lograr la consecución de los objetivos establecidos. Es por ello que resulta necesario implementar de forma inmediata un sistema de gestión óptimo a través de un cuadro de mando integral.

A pesar de que el CMI no tuvo un gran crecimiento, debido a los grandes cambios en el contexto actual, la tecnología, la velocidad en la cual las empresas se mueven, la falta de especialización en el tema por parte de los profesionales, entre otras razones. Proclamándose como una herramienta muy conocida y renombrada, la misma se sigue estudiando y se puede afirmar que si bien, muchas empresas en el país no la aplican en su sistema de gestión, el hecho de hacerlo podría traer aparejado grandes beneficios no solo a nivel interno sino también para los grupos externos de interés.

Declaración del problema

El problema en particular detectado en la empresa objeto de estudio, Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se encuentra dentro de los procesos internos del mismo. Es por ello que, la empresa se encuentra en la necesidad de modificar o mejorar los sistemas de control en su gestión interna, haciendo uso de alguna herramienta como el Cuadro de Mando Integral o CMI, que le permita conocer si los objetivos establecidos por la empresa se lograron alcanzar o si se encuentran en proceso de hacerlo, y si es así que grado de avance hacia la consecución de los mismos posee.

Este tipo de herramienta permitirá una vez identificados los desvíos o problemas particulares a cada área de la empresa, crear y ejecutar un plan de acción para corregirlos o mejorarlos.

Justificación del problema

El problema identificado resulta de gran importancia, ya que, si bien se trata de una empresa con gran experiencia, visto tanto desde la cadena hotelera que la respalda y desde los dueños de la misma, al conducir un hotel de gran envergadura es necesario llevar un control exquisito de todas las operaciones que se ejecutan en el mismo, para así de esta manera tomar las decisiones más acertadas que tiendan a la eficiencia y mejora continua de la empresa.

Se puede afirmar que a raíz del problema existente dentro de los procesos internos de la empresa objeto de estudio, resulta de gran importancia la implementación de herramientas de control de gestión. Este control es necesario realizarlo a través de la cuantificación del grado de avance en el cumplimiento de los objetivos de forma tal de obtener un panorama integral y general del hotel, y para lograrlo es necesario desarrollar una herramienta que proporcione esos datos, los cuales se pueden obtener mediante la puesta en marcha de un CMI.

Conclusión diagnóstica

El problema identificado, resulta relevante resolver ya que el hotel bajo análisis, al consolidarse como una cadena hotelera de vanguardia y con gran prestigio, con los mejores recursos que un hotel pueda brindar, de excelente calidad, gran inversión en tecnología sustentable, sin duda pone en evidencia que tiene a su favor una gran cantidad de fortalezas que otras empresas no poseen. Es por esto que, el mismo se encuentra totalmente en condiciones de considerarse como uno de los mejores de la zona, capaz de enfrentar las amenazas que surjan en el trayecto hacia el logro de sus objetivos.

Por esto, es importante trabajar en las debilidades que posee el hotel a través de un Cuadro de Mando Integral implementado como sistema de gestión empresarial, el mismo brindará una mirada integral a cada área de la empresa. De esta manera resultará posible detectar que cambios resultan necesarios en cada sección y en cada proceso interno para así lograr de esta manera, la mayor eficiencia posible.

En conclusión, lo que se busca a través de este reporte de caso es brindar una solución efectiva y practica para que la empresa, pueda explotar su máximo potencial de la mejor manera posible. Y que se pueda proyectar en un futuro como uno de los mejores hoteles internacionales de la provincia de Córdoba y del país.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral para ser implementado durante el año calendario 2021, en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz ubicado en la provincia de Córdoba, con la finalidad de lograr la optimización en el proceso de toma de decisiones y evaluar los resultados obtenidos.

Objetivos específicos

- Analizar las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para ser aplicado en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.
- Determinar los objetivos estratégicos para cada perspectiva del cuadro de mando integral, a fin de obtener un criterio de medición.
- Establecer los indicadores de gestión para las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral a fin de medir el nivel de desempeño del hotel.
- Diseñar un plan de seguimiento para evaluar el desempeño de la propuesta, a fin de obtener datos para la retroalimentación y mejora continua.

Alcance y limitaciones

Alcance de contenido

Se aborda un tema en materia de control de gestión interna a partir de la aplicación de un cuadro de mando integral, puesto como herramienta para evaluar el desempeño de los procesos internos del Hotel Howard Johnson, y la obtención de un diagnóstico general de la situación organizacional de la empresa.

Alcance temporal

El estudio se realizó abarcando el segundo semestre del calendario académico de la universidad, para el ciclo lectivo 2020.

Ámbito geográfico

Por tratarse de un reporte de caso sobre una empresa en particular, específicamente para el Hotel Howard Johnson, el ámbito geográfico se encuentra delimitado en la ciudad de Villa Carlos Paz de la provincia de Córdoba, Argentina.

Metodológico

Sobre la base de los objetivos establecidos, este estudio será del tipo cualitativo, de naturaleza documental y descriptiva.

Limitaciones

Durante la realización del reporte de caso se presentaron ciertas limitaciones en relación a la información del hotel, ya que solo se cuenta con los estados contables de la empresa hasta el periodo que cerró en el año 2018. Lo cual dificulta proyectar con mayor exactitud y realidad los valores aproximados para el periodo 2020. Con respecto a los procesos internos, la información recibida proviene de entrevistas, las cuales proveen datos limitados.

Recursos

Para implementar el cuadro de mando integral propuesto para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, resulta necesario contar con ciertos recursos que se pueden agrupar en tangibles e intangibles. Particularmente para esta propuesta, no se requerirá de desembolsos cuantiosos para llevarla a cabo, ya que la misma no apunta a la inversión de capital de trabajo o de elementos materiales, sino al mejoramiento de la gestión interna a partir de la utilización de los recursos existentes en el hotel.

Resulta relevante destacar que el HHJVCP posee una cantidad valiosa de recursos, tal como las instalaciones provistas por el hotel, la cantidad de personal disponible, el prestigio que otorga la cadena hotelera, los valores y la cultura organizacional establecida, la experiencia en hotelería de los directivos, los manuales de inducción, normas y técnicas impuestas; en conjunto son recursos que facilitan la implementación del CMI. Por otro lado, se encuentran los recursos sobre los cuales resulta necesario invertir para llevar a cabo el diseño e implementación del mismo, inversión sobre la cual la gerencia para realizarla, deberá evaluar y tomar una decisión.

La propuesta, conlleva para el hotel una inversión en tiempo a emplear por el capital humano, ya que la gerencia deberá reorganizar las actividades de su personal, de modo tal de proseguir con las tareas cotidianas que se ejecutan en el hotel y por añadidura dedicarles tiempo a las actividades relacionadas a la implementación de la propuesta. Por otro lado, se expone una inversión del tipo económica que se traduce en los honorarios profesionales que el hotel deberá abonar para el diseño e implementación del CMI, para ello se propone realizar una visita en las instalaciones de modo tal de proceder a la

recolección de datos para iniciar el diseño, seguido de dos visitas más, una para su implementación y una última para llevar a cabo el seguimiento y control de resultados.

Tabla N° 1. Análisis de recursos necesarios.

Recursos	Detalle	Cantidad	Costo \$	Observación
Técnicos	Manual de procedimientos internos.	1	\$10.000,00	Honorarios sugeridos por el CPCE de la provincia de Jujuy.
	Mapa estratégico.	1	\$11.000,00	Honorarios sugeridos por el CPCE de la provincia de Jujuy.
	Cuadro de mando integral.	1	\$160.000,00	Honorarios sugeridos por el CPCE de la provincia de Jujuy.
Humanos	Directivos del hotel.	1	-	-
	Personal de gerencia y administración.	1	-	-
	Profesional graduado como Contador Público Monotributista.	1	\$80.000,00	Honorarios sugeridos por el CPCE de la provincia de Jujuy.
TOTAL \$			\$261.000,00	

Fuente: Elaboración propia.

Acciones específicas y marco temporal

Para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos expuestos en este reporte de caso, resulta necesario determinar las acciones a implementar, así como los tiempos estimados para su desarrollo. Para ello, se desarrolla como primer paso una tabla en donde se exponen las acciones específicas a realizar por cada objetivo propuesto, seguido por un mapa estratégico y por último un diagrama de Gantt en el cual se especifica el plazo en semanas durante tres meses contados a partir de octubre hasta diciembre del año 2020, durante los cuales se llevará a cabo el desarrollo del tablero de gestión.

Para una mejor visualización, se expone a continuación una tabla con los objetivos específicos establecidos y las acciones específicas a llevar a cabo para cada uno:

Tabla N° 2. Acciones específicas.

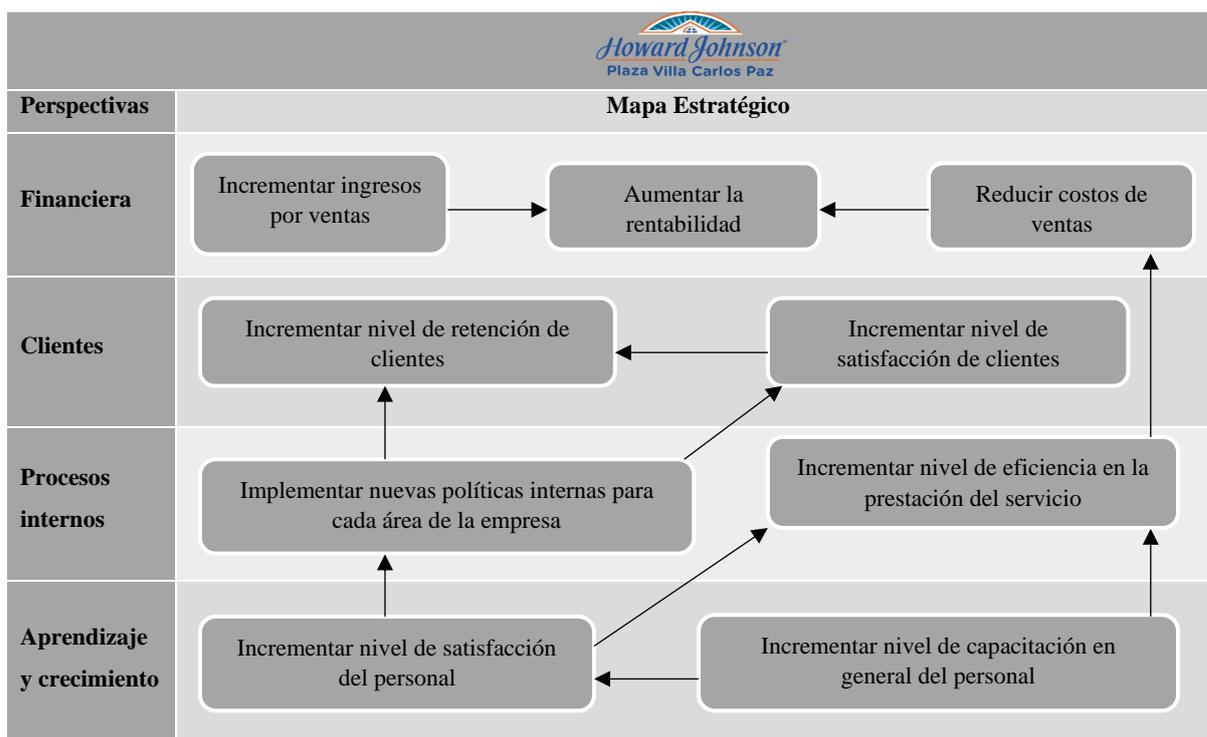
Objetivos	Acciones Específicas
Analizar las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para ser aplicado en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.	Realizar un análisis minucioso y conceptual de las cuatro perspectivas del CMI, a fin de formular correctamente los indicadores de gestión a implementar.
Determinar los objetivos estratégicos para cada perspectiva del cuadro de mando integral, a fin de obtener un criterio de medición.	Diseñar un mapa estratégico que exponga los objetivos estratégicos de la empresa, para cada perspectiva del CMI y la relación entre cada uno de los mismos.

Establecer los indicadores de gestión para las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral a fin de medir el nivel de desempeño del hotel.	Elaborar un cuadro de mando integral, en donde se exponga para cada objetivo estratégico establecido, los correspondientes indicadores de gestión. Estableciendo, los responsables de desarrollar cada indicador, la frecuencia de medición, la meta propuesta, fórmula de cálculo y los rangos de medición.
Diseñar un plan de seguimiento para evaluar el desempeño de la propuesta, a fin de obtener datos para la retroalimentación y mejora continua.	Implementar reuniones mensuales vía teleconferencia con la empresa, con el fin de realizar los controles de la implementación del CMI, la evaluación de los resultados obtenidos y las actualizaciones a aplicar necesarias al tablero de gestión.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el mapa estratégico en donde se pueden visualizar las relaciones existentes entre los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas a saber: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Se puede observar, que cada objetivo estratégico se vincula al objetivo principal de incrementar la rentabilidad de la empresa.

Tabla N°3. Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se desarrollan los cálculos llevados a cabo en base a la información provista, los cuales engloban la justificación de los objetivos estratégicos propuestos para el cuadro de mando integral:

Figura N° 8. Datos de Estados Contables del HHJVCP.

	2018	2017	2016
Ventas totales	\$ 330.357.647,78	\$ 285.331.848,88	\$ 230.265.479,10
Costos	\$ 248.815.088,15	\$ 217.995.357,13	\$ 175.337.918,48
Resultado Bruto	\$ 81.542.559,64	\$ 67.336.491,75	\$ 54.927.560,63
Resultado final	\$ 14.239.286,11	\$ 10.501.650,21	\$ 11.992.319,85

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

Figura N° 9. Resultados

Rentabilidad	2018	2017	2016
Rentabilidad anual	24,68%	23,60%	23,85%

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 10. Variaciones.

Variaciones	Ventas	Costos	Resultado Bruto	Resultado Final	Variacion Rentabilidad
2017-2018	15,78%	14,14%	21,10%	35,59%	1,08%
2016-2017	23,91%	24,33%	22,59%	-12,43%	-0,25%

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 11. Fórmulas para cálculos.

Fórmulas para cálculos	
Rentabilidad sobre Ventas:	$\left(\frac{\text{Ventas} - \text{Costos}}{\text{Ventas}}\right) * 100$
Variacion sobre Ventas:	$\left(\left(\frac{\text{Ventas año } n}{\text{Ventas año } n-1}\right) - 1\right) * 100$
Variacion sobre Costos:	$\left(\left(\frac{\text{Costos año } n}{\text{Costos año } n-1}\right) - 1\right) * 100$
Variacion Resultado Bruto:	$\left(\left(\frac{\text{Resultado Bruto año } n}{\text{Resultado Bruto año } n-1}\right) - 1\right) * 100$
Variacion Resultado Final:	$\left(\left(\frac{\text{Resultado Final año } n}{\text{Resultado Final año } n-1}\right) - 1\right) * 100$

Fuente: Elaboración propia.

De la información detallada precedentemente, se desprende que a pesar de no contar con los estados contables del periodo 2019, se puede prever un año complejo en relación a inflación e inestabilidad existente en el país. Es por ello que se propone para la perspectiva financiera un incremento que se considera razonable teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente, del 30% de la rentabilidad anual.

Para lograr esa rentabilidad anual propuesta, resulta necesario incrementar el margen de ventas en un 57,9% y reducir un 5% los costos de ventas.

Con respecto a la perspectiva de clientes, se proponen encuestas y un cotejo sobre la base de clientes recurrentes para medir los indicadores expuestos en el CMI. Al no poseer la información necesaria para llevar a cabo las mediciones respectivas, se puede proponer valores estimativos basados en una muestra anual de clientes sobre la cual, del 100% de la misma al menos 50% de clientes deben encontrarse satisfechos con la

prestación del servicio para considerarse como un valor óptimo. La misma técnica se toma como base para medir el indicador del nivel de retención de clientes.

Para el primer indicador propuesto para la perspectiva de procesos internos, el procedimiento de medición resulta similar al aplicado en la perspectiva de clientes, ya que no se cuenta con información detallada. Es decir que, de una muestra anual del 100% de clientes, el margen óptimo de quejas debe encuadrarse dentro del 5%. Para el indicador de nuevas políticas internas, se puede inferir que de un 100% de políticas nuevas diseñadas para cada área, al menos el 50% deben resultar implementadas para considerarse un indicador óptimo.

En el caso de la última perspectiva de aprendizaje y crecimiento, para la medición del primer indicador propuesto, debe considerarse de una base del 100% de empleados capacitados que el nivel óptimo dentro del cual debe encuadrarse es de al menos el 80%. Y con respecto al indicador de satisfacción o nivel de pertenencia del personal, a partir de una encuesta dirigida al mismo resulta posible extraer una muestra, de la cual se puede considerar como nivel óptimo de satisfacción un 80%.

A continuación, se expone el cuadro de mando integral propuesto en donde se pueden visualizar los indicadores de gestión para cada una de las cuatro perspectivas:

Figura N° 12. Cuadro de mando integral.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Cálculo	Meta	Periodicidad de medición	Óptimo	Normal	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad sobre ventas	Porcentaje	$\left(\frac{\text{Ventas} - \text{Costos}}{\text{Ventas}}\right) * 100$	30%	Anual	30%	25%	23%		Directorio y Gerencia
Financiera	Incrementar ingresos por ventas	Variación ingresos por ventas	Porcentaje	$\left(\frac{\text{Ventas año } n}{\text{Ventas año } n-1}\right) - 1$	57,90%	Anual	57,90%	50%	30%		Directorio y Gerencia
Financiera	Reducir costos de ventas	Variación costos de ventas	Porcentaje	$\left(\frac{\text{Costos año } n}{\text{Costos año } n-1}\right) - 1$	5%	Anual	5%	4%	2%		Directorio y Gerencia
Clientes	Incrementar nivel de satisfacción de clientes	Nivel de clientes satisfechos	Porcentaje	$\left(\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes encuestados}}\right)$	50%	Anual	50%	40%	35%		Gerente de Marketing
Clientes	Incrementar nivel de retención de clientes	Nivel de clientes habituales	Porcentaje	$\left(\frac{\text{Clientes habituales}}{\text{Total de clientes}}\right)$	50%	Anual	50%	40%	35%		Gerente de Marketing
Procesos internos	Implementar nuevas políticas internas para cada área de la empresa	Nivel de innovación de políticas	Porcentaje	$\left(\frac{\text{Nuevas políticas}}{\text{Total de políticas implementadas}}\right)$	50%	Anual	50%	40%	20%		Gerencia y Responsable de cada área
Procesos internos	Incrementar nivel de eficiencia en la prestación del servicio	Nivel de quejas	Porcentaje	$\left(\frac{\text{Clientes con quejas}}{\text{Total de Clientes}}\right)$	5%	Anual	5%	10%	20%		Directorio y Gerencia
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar nivel de capacitación en general del personal	Nivel de capacitación efectiva	Porcentaje	$\left(\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}\right)$	80%	Anual	80%	65%	50%		Gerente de Recursos Humanos
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar nivel de satisfacción del personal	Nivel de satisfacción y/o pertenencia de empleados	Porcentaje	$\left(\frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}}\right)$	80	Anual	80%	70%	50%		Gerente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, como se hizo mención anteriormente, se presenta el marco temporal a través de un Diagrama de Gantt de forma de detallar las actividades a llevar a cabo en este reporte de caso.

Figura N° 13. Diagrama de Gantt.

Diagrama de Gantt	Meses																			
	Semanas					Octubre					Noviembre					Diciembre				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15					
Actividades																				
Analizar las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para ser aplicado en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.	■																			
Determinar los objetivos estratégicos para cada perspectiva del cuadro de mando integral, a fin de obtener un criterio de medición.				■																
Establecer los indicadores de gestión para las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral a fin de medir el nivel de desempeño del hotel.								■												
Diseñar un plan de seguimiento para evaluar el desempeño de la propuesta, a fin de obtener datos para la retroalimentación y mejora continua.										■										

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de la propuesta

Para el cuadro de mando integral propuesto, deberá realizarse un seguimiento con el fin de llevar a cabo los controles y evaluaciones anuales expuestos para cada perspectiva. Seguidamente los resultados obtenidos deberán compararse con datos históricos o de periodos anteriores para verificar la eficiencia de la implementación del CMI en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

De manera de evaluar el impacto de la implementación del CMI en el HHJVCP, se propone una herramienta de evaluación y control para aplicar sobre la propuesta de implementación del CMI en el hotel bajo estudio.

Tabla N° 4. Seguimiento de aplicación del CMI.

Aspectos a evaluar	Porcentajes de medición			Frecuencia de medición	Caracterización		
	Meta	Medición Inicial	Porcentaje final obtenido		O	N	B
	Aumento de la rentabilidad	30%				Anual	
Incremento de los ingresos por ventas	57,90%			Anual			

Reducción de costos de ventas.	5%			Anual			
Incremento en el nivel de satisfacción de clientes.	50%			Anual			
Incremento en el nivel de retención de clientes.	50%			Anual			
Implementación de nuevas políticas internas para cada área de la empresa.	50%			Anual			
Incremento en el nivel de eficiencia en la prestación del servicio.	5%			Anual			
Incremento en el nivel de capacitación del personal.	80%			Anual			
Incremento en el nivel de satisfacción del personal.	80%			Anual			

Fuente: Elaboración propia.

Referencias:

O	Óptimo
N	Normal
B	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Se sugiere realizar el seguimiento por cada responsable asignado en el CMI y siguiendo la frecuencia de medición, de forma tal de obtener los resultados de su implementación y llevar a cabo las correcciones necesarias en el momento indicado.

Conclusiones y Recomendaciones

Del análisis llevado a cabo en el presente trabajo final de grado, se puede afirmar que la empresa se encuentra afianzada en el mercado hotelero debido a su vasta trayectoria y reconocimiento internacional, sin embargo, el contexto inestable en el cual se encuentra inmersa obliga a los directivos a buscar mejoras en los procesos estratégicos de control en pos del logro de los resultados esperados.

Por otro lado, resulta relevante destacar que la correcta aplicación del CMI no solo requiere de su mera puesta en marcha y el desarrollo de indicadores, sino más bien la generación de un valor agregado a partir de la utilización de esta herramienta de gestión. Es importante destacar que, de haber contado con una mayor información detallada y actualizada de la empresa, las conclusiones y recomendaciones proporcionarían una base mayormente sólida para dar un inicio eficiente al desarrollo e implementación del CMI. Resulta para los directivos, un desafío importante e imprescindible el hecho de prolongar su uso de manera continua, realizando las modificaciones necesarias en los indicadores propuestos a medida que surjan nuevos aspectos a mejorar en la empresa.

Por lo expuesto anteriormente, se concluye que la utilización del Cuadro de Mando Integral en el HHJVCPC como sistema de gestión, resulta viable de ser aplicado, ya que demuestra una alta probabilidad de alcanzar las metas propuestas y, por otro lado, representa una opción beneficiosa para los directivos y el equipo de trabajo en conjunto.

Si bien resulta importante el correcto desempeño de los indicadores de gestión planteados, los cuales resultan pasibles de ser controlados y medidos. Como recomendaciones sugeridas para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente trabajo de grado, dependerá en mayor medida de la cooperación del capital humano hacia el logro de lo expuesto. Por tal motivo, resulta importante implementar un plan de mejora desde el área de Recursos Humanos, orientada al incremento de la motivación del personal. Como sugerencia podría plantearse, un sistema de retribuciones individuales de modo tal de mejorar el compromiso personal del empleado, y grupales para promover el trabajo en equipo.

Y por último, se puede sugerir a la empresa proporcionar información de los últimos estados contables cerrados. Contar con los mismos, posibilitaría el desarrollo de un tablero de gestión en donde los indicadores estratégicos se aproximen en mayor cantidad a lo real.

Bibliografía

- Agencia EFE. (2020). El turismo internacional crece en Argentina, pero sus habitantes viajan menos. *Agencia EFE*. Recuperado el 13 de octubre de 2020 de <https://t.ly/al23>
- BBC News Mundo. (2019). Fernández gana en primera vuelta y Macri pierde la reelección a presidente en Argentina. *BBC News Mundo*. Recuperado el 27 de septiembre de 2020 de <https://t.ly/Ob9r>
- Cámara Argentina de Turismo. (2005). Ley Nacional de Turismo. *Cámara Argentina de Turismo*. Recuperado el 12 de octubre de 2020 de <https://t.ly/1KYc>
- CANVAS. (2020). *Siglo 21*. Recuperado el 26 de septiembre de 2020 de <https://t.ly/4GxH>
- Cotización Dólar. (2020). *Cotización dólar*. Recuperado el 26 de septiembre de 2020 de <https://t.ly/wS0t>
- Elizalde, L. (2018). La grieta es un hecho cultural que desaparece ante temas concretos. *Perfil*. Recuperado el 25 de septiembre de 2020 de <https://t.ly/t7Nb>
- Erreius. (2020). *Código Civil y Comercial de la Nación 2020*. Buenos Aires: Errepar S.A.
- El Diario de Carlos Paz. (2018). Howard Johnson primer hotel sustentable “categoría Plata” en Carlos Paz. *El Diario de Carlos Paz*. Recuperado el 12 de octubre de 2020 de <https://t.ly/6L9v>
- Falcon, V.V. (2013). *Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral: Caso Turístico*. Recuperado el 24 de septiembre de 2020 de <https://t.ly/UWo2>
- Fernández-Santacruz, M.V. (2005). Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras en España-VARIABLES CRÍTICAS DE ACTUACIÓN. Recuperado el 13 de octubre de 2020 de <https://t.ly/zxxX>
- Hillar, G. C. (2006). *Tableros de Control y Balanced Scorecard*. Buenos Aires: HASA
- Hinojosa, V. (2013). Diez tendencias clave en tecnología para hoteles. *Hosteltur*. Recuperado el 12 de octubre de 2020 de <https://t.ly/WTVu>

- INDEC. (2020). Recuperado el 28 de septiembre de 2020 de <https://t.ly/JIKu>
- Infoleg. (1993). Defensa del Consumidor Ley N° 24.240. *Infoleg*. Recuperado el 12 de octubre de 2020 de <https://t.ly/75be>
- Infoleg. (2002). Política Ambiental Nacional Ley 25.675. *Infoleg*. Recuperado el 12 de octubre de 2020 de <https://t.ly/5HXF>
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones gestión 2000 SA.
- Klempert, R. (2019). Argentina: qué esperar de las primeras medidas de Alberto Fernández. *Hosteltur*. Recuperado el 12 de octubre de 2020 de <https://t.ly/Orhx>
- Rodríguez Lecumberri, M.D.L.M. (2018). Diseño de un sistema de Balance Scorecard para Empresa Turística en la Costa Atlántica. Recuperado el 13 de octubre de 2020 de <https://t.ly/odh3>
- Tourinews. (2020). Argentina cerrará el año con un récord: más de 7,5 millones de turistas extranjeros. *Tourinews*. Recuperado el 12 de octubre de 2020 de <https://t.ly/fR10s>