

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

“ Modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, para facilitar la toma de decisiones ”

Autora: Minutillo, Gretel Soledad

Legajo: VCPB23975

DNI: 33.314.581

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Argentina, Julio, 2020

Agradecimientos

A mi hermano, que es mi estrella predilecta y que aunque no me acompañe físicamente, hace sentir su presencia en mí.

A mis padres, hermanos y amigos, que son el sostén, los que me enseñan a no bajar la guardia y a sacar lo mejor para seguir creciendo día a día.

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado planteó la importancia que tiene la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión para la empresa Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Con esta herramienta de control se demostró que los beneficios y resultados que se obtienen a través de la medición de indicadores tanto cualitativos, como cuantitativos brindan pautas y permiten la corrección de desviaciones para el logro de los objetivos propuestos.

A través de un diagnóstico organizacional de FODA se logró detectar las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que permitieron establecer las iniciativas necesarias para el cumplimiento de objetivos.

Como resultado de la implementación del Cuadro de mando Integral, Hotel Howard Johnson podrá optimizar la gestión interna y medir el desempeño desde una perspectiva amplia y comprobar si se están alcanzando los objetivos estratégicos que serán indispensables para impulsar la toma de decisiones de forma sencilla y certera.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral; Implementación del CMI; Tablero de comando; Indicadores.

Abstrac

The present Final Degree Project raised the importance of the implementation of the Balanced Scorecard as a management control tool for the Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz company. With this control tool, it was demonstrated that the benefits and results obtained through the measurement of both qualitative and quantitative indicators provide guidelines and allow the correction of deviations to achieve the proposed objectives.

Through a SWOT organizational diagnosis, it was possible to detect the weaknesses, opportunities, threats and strengths that allowed establishing the necessary initiatives for the fulfillment of objectives.

As a result of the implementation of the Balanced Scorecard, Hotel Howard Johnson will be able to optimize internal management and measure performance from a broad perspective and check if the strategic objectives that will be essential to drive decision-making in a simple and accurate way are being achieved. .

Keywords: Balanced Scorecard; IMC implementation; Command board; Indicators.

Índice

Introducción	1
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	4
Análisis de Situación.....	4
Análisis de contexto	7
Marco Teórico.....	14
Diversas ópticas del concepto del Cuadro de Mando integral	15
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	16
Indicadores del Cuadro de Mando Integral.....	17
Dificultades en la aplicación del Cuadro de Mando Integral.....	17
Beneficios de aplicar el Cuadro de Mando Integral.....	17
Diagnóstico y Discusión	18
Declaración del problema	18
Relevancia del Problema.....	18
Conclusión diagnóstica	18
Plan de implementación	19
Alcance y limitaciones.....	19
Recursos involucrados	20
Desarrollo de la propuesta.....	21
Propuesta del Plan de Implementación de CMI.....	22
Evaluación de la propuesta	27
Conclusiones y Recomendaciones.....	28
Conclusiones	28
Recomendaciones.....	29

Introducción

En los últimos años el segmento hotelero se ha adaptado significativamente a los cambios que vienen dados por un turismo que crece rápidamente y de la mano de una constante transformación. Se enfrenta a desafíos cada vez más competitivos y exigentes que los empuja a tomar decisiones rápidas y eficientes. Se encuentra en una necesidad y un reto de integrar la diversidad de matices que se presentan en el mercado para brindar una mayor calidad de servicio a los huéspedes.

Por esta razón se considera elaborar un plan de implementación de la herramienta de control de gestión basada en un Cuadro de Mando Integral que facilite alinear la misión, visión y la estrategia de la empresa con los objetivos establecidos, a través de la actuación de indicadores financieros y no financieros claves que medirán el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Lo que permitirá darle seguimiento y proporcionarle información de forma periódica sobre el nivel de cumplimientos de los objetivos previamente establecidos (Kaplan y Norton, 2002).

La cadena hotelera internacional Howard Johnson con más de 70 años de experiencia trabaja con un sistema de franquicias que permite que los franquiciados impriman el toque personal en cada una de sus empresas.

Cuenta con 4 categorías de hoteles:

- Plaza: Hoteles de lujo de 5 estrellas
- Howard: Hoteles de 4 estrellas
- Inn: Hoteles de 3 estrellas con servicios limitados y ubicados en lugares estratégicos
- Express: Hoteles de ruta

Desembarcó en Argentina por primera vez en el año 1997, en la ciudad de Buenos Aires. Dos años después comenzó a asentarse en las distintas provincias del país.

En el año 2011 se inaugura el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz de 4 estrellas superior, está ubicado a 40 minutos del aeropuerto internacional de Córdoba y 5 minutos de del centro de Villa Carlos Paz. Ofrece 127 habitaciones modernas con elegante decoración,

un centro de convenciones, salas de reuniones, un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, Spa, jacuzzi y sala de relax, dentro de los servicios más importantes.

Se proyectó bajo una modalidad comercial de condo hotel que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera, por lo que posee tantos dueños como accionistas. La administración de la empresa se encuentra gestionada por los socios mayoritarios actualmente la familia Elliott y tiene el formato de PyMEs. Para que la proyección se concrete se contó con el aporte de inversionistas que poseen habitaciones que son de su propiedad generándoles una renta mayor al 7% anual. Los propietarios tienen una habitación asignada y obtienen beneficios asociados a ellas, por ejemplo, descuentos especiales para allegados, determinada cantidad de noches de ocupación, canjes de estadías con hoteles en otros lugares del mundo, estadías libres, entre otros.

Howard Johnson Villa Carlos Paz es una cadena hotelera internacional de renombre que cuenta con una misión y estrategia determinada, pero ha descuidado la medición y la gestión interna de la empresa, debido a que no dispone de herramientas de gestión estratégicas que le permitan obtener información anticipada para optimizar su accionar de forma continua y corregir posibles desvíos favoreciendo el proceso de toma de decisiones.

Con este trabajo se busca elaborar un plan de implementación del sistema de gestión basado en las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral que le permitan aumentar el feedback de las estrategias, traducir y medir los objetivos por medio de indicadores de gestión.

Como antecedente del ámbito internacional se cita trabajo enfocado al estudio de las PyMEs metalmecánicas en Quito, que establecieron objetivos estratégicos trazados e indicadores de gestión al fin de obtener una planificación estratégica debidamente estructurada. El resultado al que arribaron luego de utilizar la herramienta de gestión es que permitió a los miembros de las empresas estar alineados con la estrategia, de manera que les fuera posible dirigir su comportamiento y evaluar los logros al emplear indicadores de gestión (Sanchez, Moya, Deleg, 2014).

En el ámbito Nacional se cita un trabajo realizado en una PyMEs ubicada en la provincia de Buenos Aires, donde se manifiestan que las empresas que tendrán éxito son aquellas que inviertan en activos intelectuales y las que logren transformar sus modelos de

gestión para adaptarse rápidamente al mercado. Como conclusión arribaron a que la herramienta de gestión más utilizada por las empresas para los tiempos venideros es el Cuadro de Mando, el cual les permitió optimizar el desempeño e implementar medidas de corrección hacia el logro de objetivos (Felani, 2018).

Se cita estudio realizado a pequeñas y medianas empresas de la industria hotelera que ha utilizado una diversidad de indicadores para la creación de un Cuadro de mando Integral. El resultado al que arribaron es que la formación de una herramienta de gestión les permite medir y corregir desviaciones a través de indicadores cuantitativos y cualitativos que tienen la información necesaria para el logro de objetivos (Suarez Blanco, 2018).

La permanencia y el éxito de las empresas dependen de la velocidad y la flexibilidad en la que puedan adaptarse rápidamente a los constantes cambios provocados en los mercados. A través de la implementación de la herramienta de gestión del Cuadro de Mando Integral, se puede medir la evolución de la empresa desde una perspectiva amplia junto con su posible rendimiento futuro, pudiéndose comprobar si se están alcanzado y cumpliendo los objetivos estratégicos trazados. Además, permite tomar decisiones inteligentes y rápidas basadas en la mayor cantidad de información posible evitando situaciones indeseadas. Esta herramienta proporciona una estructura y un lenguaje a través de la parametrización previa de indicadores que clarifican día a día las acciones que se lleven a cabo no solo en el corto plazo si no también en el largo plazo. Este instrumento de gestión tiene la finalidad de coordinar y alinear iniciativas individuales de la organización y la de sus áreas facilitando el consenso de toda la empresa sobre objetivos estratégicos en común a conseguir y la forma de llevarlo a cabo.

Objetivo General

Elaborar un plan de implementación basado en la herramienta de control de gestión del Cuadro de Mando Integral, para facilitar la toma de decisiones a partir del segundo semestre de 2020, para el Hotel Howard Johnson, ubicada en Ciudad de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba.

Objetivos Específicos

Elaborar un mapa estratégico con las debidas relaciones de causa–efecto establecidos entre los objetivos.

Identificar ejes estratégicos y objetivos de actuación para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Proponer indicadores de gestión en cada perspectiva para poder medir y controlar el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos.

Análisis de Situación

Howard Johnson Carlos Paz es una franquicia de una cadena de hotelera de renombre internacional fundada en el año 2011 y ubicada en la ciudad de Villa Carlos Paz, Córdoba. Es una pequeña y mediana empresa incursionada bajo el concepto condo hotel que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera. Actualmente se encuentra gestionada y atendida por las hermanas Jessica y Bárbara Elliott y su padre Pablo Elliott. La Familia Elliott quiénes son los socios mayoritarios y cuentan con una experiencia previa en la rama de la actividad hotelera de su ciudad natal en la provincia de Salta.

Sus servicios básicos y esenciales son los eventos, alojamiento y gastronomía, de los cuales el servicio de restaurante se encuentra concesionado, siguiendo estándares de calidad propuestos por la cadena y siendo auditado por parte de la dirección de la empresa al igual que el servicio de spa.

Su público principal es el turismo individual, turismo corporativo y turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

Desde hace unos años el Hotel se involucró con el desafío de un programa de sustentabilidad de hoteles más verdes, donde certifica la categoría plata y consiste en minimizar el impacto ambiental y brindar la experiencia al huésped de formar parte en el cuidado del medio ambiente buscando generar el impacto de que pueda aplicarlo a su vida cotidiana. Estas acciones incluyen la reutilización de los blancos, abrir cortinas y ventanas para fomentar el uso de luz natural. En cuanto a las instalaciones del predio forma parte de la cultura antes mencionada, los juegos para niños hechos de material reciclado, tachos de separación de residuos y cartelería que concientiza el cuidado de cada espacio.

La firma cuenta con una dotación de 80 empleados en sus diferentes áreas, los cuales son capacitados al ingresar mediante procedimientos y lineamientos preestablecidos por la cadena hotelera. En algunos puestos de contacto directo con los clientes a los empleados se les exige que tengan formación bilingüe.

La estructura de la empresa se presenta de la siguiente forma:

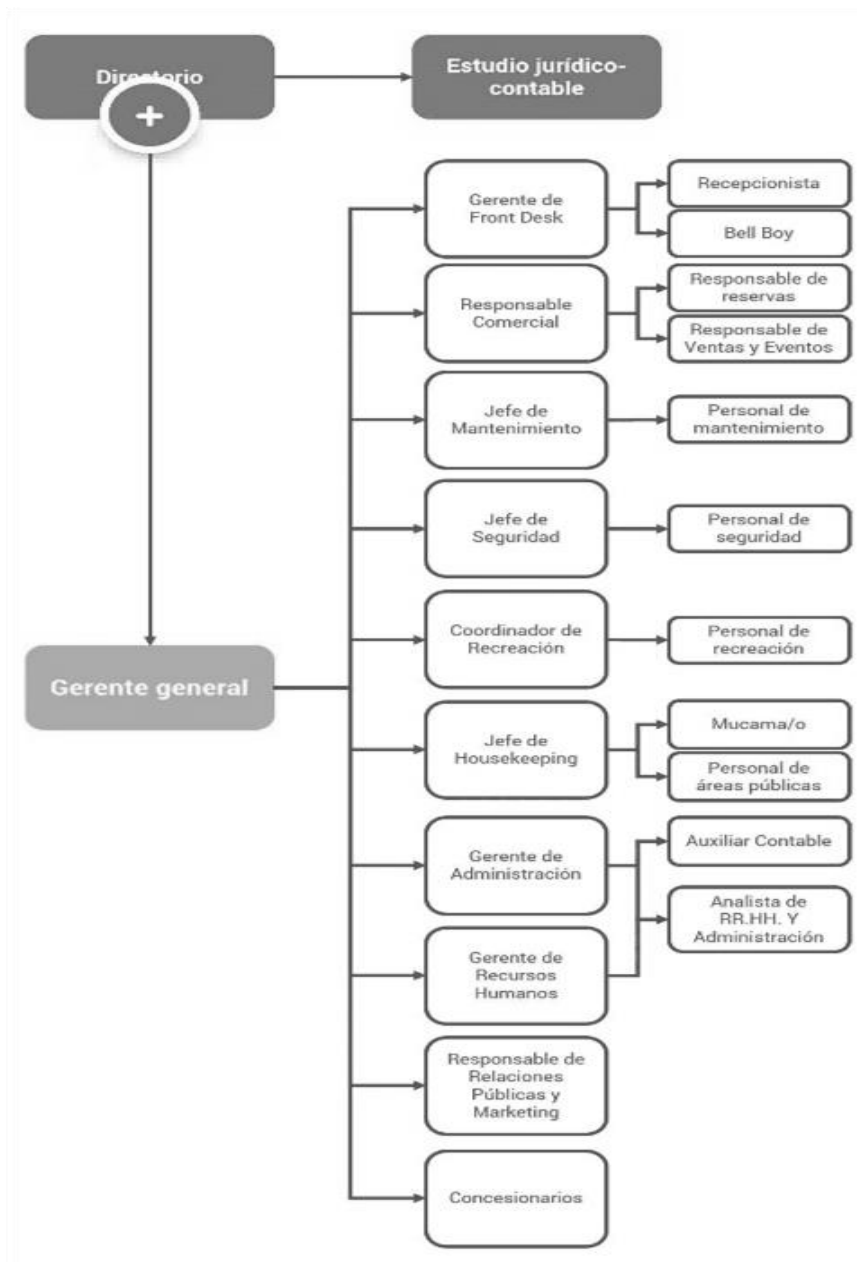


Ilustración 1: Organigrama Funcional Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Fuente: datos brindados por la empresa.

Profundizando la gestión interna de la empresa puede detectarse que el área de ventas, siendo parte esencial del circuito de la empresa, no posee un sistema de gestión que refleje un seguimiento y vigencia de las cotizaciones de las mismas. La empresa es la encargada de buscar a sus potenciales clientes debido a que no hace mucho foco en la publicidad, de esta manera son pocos los interesados que se contactan para solicitar un presupuesto y cuando lo hacen es vía electrónica o telefónica. La empresa no realiza un análisis de solvencia de los clientes.

El proceso de cotización de la venta es muy extenso, ofrecen el servicio, dan aviso al gerente de compras quien presupuesta el trabajo y lo entregan al vendedor. Si el cliente requiere un descuento especial o una modificación en el presupuesto ya sea de productos utilizados o del servicio a brindar el vendedor carece del aval para negociar con el cliente, iniciándose el circuito de cotización nuevamente.

La facturación es solicitada a veces por el área de ventas y otras es la encargada del área administrativa quien se dirige al sector de ventas y chequea el estado de las órdenes de pendientes de facturación.

En cuanto al circuito de cuentas por cobrar y pagar es llevado a cabo por una de las dueñas.

Los pagos se realizan en su mayoría con cheque o transferencia bancaria y no se emiten órdenes de pago, previamente solo son cotejados con la orden de compra o remito de manera que coincidan con la factura correspondiente. Los plazos no son negociados al momento de la compra, perdiendo de esta forma la posibilidad de negociar un descuento por pronto pago. Los valores llevan una sola firma, son confeccionados y registrados por la misma persona. Los pagos que se realizan en efectivo son únicamente para gastos diarios de caja chica. Cada vez que emiten un pago ya sea vía transferencia o enviando mediante un cadete de la firma solicitan recibo correspondiente.

Los cobros son cotejados únicamente con la factura no cuentan en el momento con la orden de pedido y tampoco con otra documentación de respaldo. En un 90% los cobros son por medio de transferencias. En cuanto a los plazos de pago, los clientes que son nuevos deben realizar una seña y los grandes y habituales clientes se les permite tener una cuenta

corriente y un plazo de hasta 30 días para el pago. En esta área no contabilizan los cobros y los pagos, siendo el contador el encargado de realizar esta tarea.

La firma no dispone de un software contable que respalde las operaciones diarias, manejan los datos mediante planillas de Excel.

Las compras no poseen un sistema de registración que plasme información básica como número de remito, quién retiró la mercadería, quién autorizó las compras y por sobre todo el punto más importante es que, las facturas no son direccionadas al área de registración para que se gestione el pago.

En cuanto a los inventarios no disponen de un sistema informático que actualice el stock y el movimiento de la mercadería. A su vez el depósito es de libre acceso, cuenta con cámaras de seguridad, pero las mismas no son supervisadas. Los insumos no están ordenados de acuerdo a un criterio de ingreso y egreso de mercadería. El encargado de autorizar las compras es a su vez el encargado de depósito, además de ser uno de los dueños.

El circuito de compras comienza con una orden de pedido prenumerado bajo planillas de Excel, luego la orden es autorizada siempre y cuando no cuenten con un stock en depósito. Aprobada la compra proceden a generar una orden de compra que luego es enviada al proveedor para que prepare el pedido. Habitualmente la empresa retira los pedidos enviando un cadete que no cuenta con la información detallada de los productos que va a retirar.

Análisis de contexto

Para el análisis de contexto de la macro empresa se utiliza PESTEL. El modelo se centra en aquellos elementos que conforman el entorno en donde se desarrolla la organización y analiza como impactan las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales en Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Análisis Político

Ante el surgimiento de la pandemia del COVID-19 en Argentina, el Presidente de la Nación, Alberto Fernández junto al Ministro de Turismo y Deportes, Matías Lammens, recibieron a representantes de las Cámaras del sector de turismo ante los cuales se comprometieron a impulsar nuevas medidas para contener el daño generado en el sector. En este contexto, se han lanzado varios programas con el propósito de paliar la situación. Así, el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción, propone la postergación

o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino. La Asignación Compensatoria al Salario está destinada a todos los trabajadores de empresas de hasta 100 empleados (como es el caso del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz); y el Programa de Recuperación Productiva (REPRO), otorga beneficios a los que pueden acceder las empresas nucleadas en el sector turístico (Ministerio de Turismo y Deportes, 2020).

A nivel nacional, el Ministro de Turismo y Deportes, participó de una reunión junto a ministros de turismo de otros países, asumiendo el compromiso de garantizar un entorno de viaje seguro que ayude a reconstruir la confianza del consumidor en el sector, mediante una coordinación regional e internacional, y brindar apoyo al sector turístico mitigando el impacto social y económico a raíz de la pandemia (Ministerio de Turismo y Deportes, 2020).

Ante el inquietante escenario ocasionado por la pandemia, la industria del turismo prevé para luego de la paralización, una importante contracción de la demanda cuya recuperación será de una lentitud inusitada. Asimismo se espera un cambio en el perfil del turista producto del temor sobre lo incierto. Estas modificaciones orientarán sus preferencias hacia territorios locales en búsqueda de sensaciones de seguridad que generan los factores culturales, económicos y sanitarios conocidos. En cuanto a la oferta también se aguarda una importante reducción de los oferentes, quienes deberán recurrir a la creatividad para mantenerse operativos dentro de un mercado cada vez más hostil, en especial para las PyMEs turísticas.

En Argentina, el gasto turístico, a diferencia de otros países, es en su mayoría nacional (en una relación 80-20) y esto hace pensar que, en un futuro próximo podría resultar favorecida la situación, en términos comparativos, dado que se espera que el turista priorice viajes regionales en el corto plazo. Sin obviar por ello, la baja capacidad de respuesta que está condicionado el sector frente a una nueva crisis, producto de la pérdida de ingreso de los turistas locales, las sucesivas devaluaciones y la recesión económica (Garcia Amilivia y Munt, 2020).

Análisis Económico

El Instituto Tecnológico Hotelero, presentó un informe en base a datos relevados por el INDEC, donde muestra que el IPC registró en febrero de 2020 una variación de 2%

mensual. Los dos primeros meses del año, acumularon una inflación de 4,3%. La inflación que no tiene en cuenta lo que ocurre con los bienes y servicios estacionales y/o regulados, marcó una variación mensual de 2,4% en febrero y de 53,6% en un año. Restaurantes y hoteles se encuentran dentro de los rubros que aumentaron sus precios por debajo del promedio general, con 50,1% anual. Con respecto al tipo de cambio Oficial informó que registró una devaluación del 3,7% en el mes de Marzo de 2020 (Observatorio Económico Hotelero, 2020).

Las estimaciones para el 2020 continúan sin ser alentadoras ya que se espera una caída del 7% del Producto Bruto Interno (PBI) y un nivel inflacionario que rondaría el 50% en los próximos 12 meses (Meaños, 2020).

Los resultados del INDEC del cuarto trimestre del 2019, registran una tasa de desempleo de 8,9% de la oferta laboral, porcentaje que significa una caída de 0,2% anual si se lo compara con el mismo periodo del año 2018 (Cayón, 2020).

Como conclusión se llega a que los hoteles se encuentran con un nivel de precios por debajo de la inflación con un IPC del 53%, es un panorama desalentador que produce una disminución en la actividad generando una capacidad ociosa que conlleva a una baja del empleo. Esta situación en el largo tiempo es insostenible puesto a que atenta con la rentabilidad del negocio.

Hotel Howard Johnson deberá hacer esfuerzos ingentes incurriendo a costos, para lograr diferenciarse del resto de los competidores y obtener rentabilidad.

Análisis Social

A finales del 2019 la Argentina registró un nivel de pobreza del 35,5% (1,5 millones de personas más, respecto al año anterior) y la indigencia se ubicó en torno al 8% (Jueguen, 2020).

Sin embargo, a pesar del aumento de la pobreza, datos proporcionados por el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación revelaron un crecimiento interanual del 1,7% del turismo extranjero, en relación al mismo mes del año pasado. Este dato representa una suma de 896.000 turistas extranjeros que visitaron la Argentina en el mes de Enero 2020 (Ministerio de Turismo y Deportes, 2020).

En cuanto al turismo interno, de acuerdo a datos brindados por encuesta de viajes y turismo de los hogares informados por el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, en el año 2019 se registraron 45,3 millones de turistas. A razón de una estadía promedio de 5,0 noches, se contabilizaron 228 millones de pernотaciones. En términos corrientes, el gasto promedio diario fue de \$1008, y el gasto total de los turistas internos ascendió a \$230.186 millones. De esta manera, el volumen de turistas internos registró una leve disminución durante 2019 (0,3%), respecto al año anterior, implicando una caída en los pernотes del 4,3%. Sin embargo, el gasto promedio diario aumentó 52,7%, en términos nominales (Subsecretaría de Desarrollo Estratégico, 2019).

Como conclusión se puede interpretar que, pese al aumento de la pobreza en el país durante el último año, el turismo mantuvo su demanda interna y logró una pequeña mejoría en cuanto a la llegada de turistas extranjeros en temporada alta de verano.

Villa Carlos Paz es una plaza que durante temporada alta centra las obras de teatros más reconocidas, esto atrae una gran porción del turismo nacional y el extranjero. Los viajeros extranjeros generalmente eligen hospedarse en hoteles de cadenas reconocidas mundialmente como lo es Howard Johnson.

Análisis Tecnológico

Según informe de la revista Infopymes, las redes sociales, el big data y nuevas tecnologías como la aplicación y el desarrollo de los sistemas de inteligencia artificial van a seguir siendo uno de los pilares en la relación al turismo (Infopymes, 2019).

Es imprescindible para el crecimiento de la hotelería, la gestión de reservas y los sistemas de pago online puesto que permiten no solo mejorar la experiencia del cliente si no también los servicios administrativos de los establecimientos hoteleros.

Análisis Ecológico

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, cuenta con la certificación plata de hoteles más verdes. El programa es realizado por la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Argentina y diseñado según criterios globales de turismo sostenible. Es reconocido y acreditado de forma internacional por Global Sustainable Tourism Council (Hoteles Mas Verdes, SF).

A su vez ha logrado la certificación ISO 14001- Sistemas de Gestión Ambiental, es una norma de gestión internacional que permite demostrar el compromiso de las empresas con respecto a la protección del medio ambiente asociado a la reducción del impacto ambiental precedente de la actividad. Esto puede verse reflejado en los juegos infantiles realizados con material reciclado, la reutilización del agua, entre otros.

Estas certificaciones del Hotel Howard Johnson Carlos Paz lo posicionan en un lugar de preponderancia y le permite aspirar y recibir un tratamiento preferente ante los organismos más importantes y touroperadores internacionales de distribución, promoción y marketing turístico, lo que promueve a reformar la imagen comercial sostenible.

Análisis Legal

Los alojamientos de la provincia de Córdoba, están regulados mediante la Ley de Alojamiento Turístico de Córdoba (Ley 6.483). La reglamentación tiene por objetivo, establecer y regular la inscripción de los establecimientos hoteleros de la provincia, otorgar las categorías de acuerdo al cumplimiento de una serie de requisitos y condiciones, regular las tarifas del sector, entre otras (Legislación Provincial de Córdoba, 1980).

A nivel nacional, la Ley Nacional de Turismo (Ley 25.997) regula la estructura y la conformación del sector, la promoción turística, el incentivo y fomento turístico entre otros (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2004).

El Decreto 660/2019 entra en vigencia desde febrero 2020, teniendo por objetivo regular topes en los aranceles de las entidades que cobran derechos de autor como SADAIC, AADI CAPIF, ARGENTORES, SAGAI entre otras. Esta regulación permite al establecimiento resguardarse teniendo cuenta un criterio de estacionalidad y los aumentos desmedidos que había sufrido el sector (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y Secretaria de Gobierno de Turismo, 2019).

Todas las leyes y decretos citados conducen a la regulación del trabajo en el sector hotelero y turístico otorgándoles instrumentos de promoción como exenciones impositivas, diferimiento en el cumplimiento de las obligaciones fiscales, favoreciendo y asegurando la competencia leal entre los establecimientos y protegiéndolos de aumentos desmedidos estableciendo topes y aranceles que consideran la estacionalidad y los porcentajes de ocupación de cada región del país.

Para el análisis de situación de la empresa, se utiliza FODA herramienta estratégica que tiene por objeto realizar un diagnóstico con el fin de identificar fortalezas y debilidades que tienen internamente la empresa Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz y las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado, permitiendo tomar decisiones estratégicas y mejorar el futuro de la organización (Porter, 2015).

Tabla 1: Matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Interno	Capacitación constante. Desarrollo profesional. Administrado por sus propios dueños. Buena comunicación. Cadena de renombre. Equipos de profesionales. Conocimiento de mercado. Excelente ubicación. Buena infraestructura. Buen plan de recreación.	Concesión de Servicios. No existen políticas de descuentos previstas. Falta de herramientas de control interno. Costos fijos altos. Escasa estrategia de marketing. Escaso desarrollo en publicidad y redes sociales. Escasos medios de pago. No existen convenios promocionales con tarjetas de crédito. Falta de análisis de solvencia de los clientes. Pocos proveedores. Proceso deficiente en cotización de las ventas.
	Oportunidades	Amenazas
Ambiente Externo	Pertenecer a una cadena internacional Poseer un centro de convenciones. Diversidad de clientes. Vínculo fluido con los establecimientos hoteleros de la región. Estar estratégicamente ubicados en una zona serrana. Tratamiento diferenciado por tener una certificación de hoteles más verdes. Clima marcado en temporada de verano e invierno. Amplia conexión de líneas de transportes que se dirigen a la Villa de forma continúa.	Turismo cada vez más exigente. Mercado dinámico y cambiante. Inestabilidad económica que provoca que el turismo se mueva en menor proporción y que los presupuestos deban revisarse en períodos más cortos. Baja ocupación hotelera. Competencia y promoción desleal de hospedajes no registrados, que se encuentran por debajo de la tarifa real fijada por la Ley que los regula. Caída del salario real percibido.

	Posibilidad de firmar convenios con principales artistas que llegan a Villa Carlos Paz en temporada alta.	Gran presión tributaria que incrementa el costo operativo y comercial y disminuye las inversiones y el empleo formal.
--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis específico del perfil profesional, se utilizan las cinco fuerzas de Porter creadas por el economista Michael Porter, se pueden maximizar los recursos y superar la competencia. Se debe contar con un plan elaborado y una estrategia competente. Estas fuerzas permiten conocer cómo usar la estrategia competitiva además de analizar la rentabilidad a largo plazo (Porter, 2017).

Entre las mismas se encuentran:

Rivalidad entre competidores existentes

En la localidad de Villa Carlos Paz existe un gran número de competidores que busca diferenciarse creando valor a los servicios y productos que se ofrecen. Las barreras de ingreso son altas debido a que ninguno de los más oferentes cuenta con la infraestructura de Howard Johnson.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Es utilizada para detectar empresas con las mismas características económicas o productos similares.

Para el caso de Howard Johnson se puede divisar, que es el único hotel en Villa Carlos Paz de cadena internacional y renombre. Ningún hospedaje cuenta con el prestigio del mismo y la calidad de las instalaciones. Los turistas tienen una amplia oferta de hospedajes, pero al momento de concretar la compra lo eligen porque tienen asegurada la calidad y excelencia de su servicio.

Poder de negociación de los proveedores

El hotel no cuenta con una amplia oferta de proveedores, sino que tiende a la monopolización, esto se debe a que no se ha realizado la gestión para ampliar el número de ofertas de la firma. El poder de negociación de los proveedores es bajo siendo que muchos de ellos querrían formar parte de la cadena de prestación de servicios a la firma.

Poder de negociación de los clientes

En esta fuerza se presentan problemas cuando el cliente cuenta con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado, lo cual hace que sus exigencias sean más altas.

En la localidad de Villa Carlos Paz hay una infinita oferta de hospedajes, dependiendo los servicios que requiera el cliente. Si se considera solo el pernoctar y gozar de los servicios básicos como ropa blanca y baño con agua caliente, cualquiera de ellos estará a la altura de ofrecer el servicio.

En el caso de Howard Johnson, el cliente lo selecciona porque conoce la comodidad de sus instalaciones y pretende un servicio diferenciado, de esta manera se instruyen continuamente para crear valor y satisfacerlos. Debido a esta razón no realiza publicidad en exceso, puesto que el público al que apunta conoce la cadena.

Amenaza de sustitutos

Cuando existen empresas que brindan el mismo servicio y más económico, fuerza a disminuir el precio.

No hay amenaza de sustitutos puesto que no existen hoteles de esta categoría en Villa Carlos Paz. Así mismo la política de precios se encuentra regulada por la Agencia Córdoba Turismo. Hotel Howard Johnson se encuentra posicionado en el mercado ofreciendo un servicio diferenciado en cuanto a los demás alojamientos del sector y eso está al alcance de la mirada del consumidor.

Los competidores que integran el sector en el cual se encuentra inmersa la empresa bajo análisis tienen una marcada rivalidad, la cual está dada principalmente por la estrategia empleada. La amenaza que integren nuevas firmas al rubro en la cual se encuentra trabajando la firma es baja, las barreras que impidan el ingreso son altas, debido principalmente a la elevada suma de dinero que deben invertir los competidores en la adquisición de instalaciones y elementos propios de la actividad los cuales están en la mayoría de los casos acaparados por los grandes hoteleros. Otra de las barreras que hace que no sea fácil el ingreso son las múltiples normas municipales y provinciales necesarias para abrir un negocio de esta envergadura. El poder de negociación de los proveedores en el sector bajo estudio es alto. Los proveedores imponen condiciones de compra y financiamiento. El poder negociador de los clientes es bajo, prácticamente nulo.

Marco Teórico

A continuación, se desarrollan conceptos teóricos de autores reconocidos que proporcionan lineamientos y cimientos para sustentar el desarrollo del presente trabajo de grado final, aportando bases para llevar a cabo el diseño del Cuadro de Mando Integral en Hotel Howard Johnson.

Kaplan y Norton (2016) Introducen el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) como un sistema de gestión estratégica a principios de la década del 90, después de realizar una investigación en múltiples empresas norteamericanas. Observaron que la información solo se enfocaba en valoraciones financieras, que las empresas tenían sistemas informáticos deficientes para la toma de decisiones y que eran incapaces de implementar sus estrategias.

Desarrollaron el CMI como un nuevo modelo de medición del desempeño organizado que conserva la medición financiera y que enfatiza en mediciones más integradas que vinculan al cliente, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Diversas ópticas del concepto del Cuadro de Mando integral

El CMI es una herramienta que proporciona información de calidad para el desarrollo de la estrategia, traduce la visión en objetivos, facilita la toma de decisiones y permite medir la actuación de la organización en las cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, procesos internos y formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2016). Para Baraybar (2011) el CMI es una metodología que ayuda a transformar la estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

Kaplan y Norton (2016) Consideran que el CMI es más que un sistema de medición puesto que se utiliza para llevar a cabo procesos de gestión decisivos que permiten, aclarar y traducir la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, aumentar el feedback y formación estratégica. Coincidiendo con esta postura para Niven (2003) el CMI puede ser entendido como un sistema para medir (porque todas las medidas registradas en el CMI sirven para traducir la estrategia de la empresa), sistema de gestión estratégica (porque le permite coordinar las acciones con la estrategia) y como una herramienta de comunicación

(permite puede desbloquear las habilidades organizativas escondidas por parte de los empleados, a través de la comprensión de la estrategia de la empresa).

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral se organiza en torno a cuatro perspectivas, que responden cuestiones fundamentales de toda organización: perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva interna y perspectiva de la innovación y aprendizaje (Kaplan y Norton, 2016).

Con respecto a la perspectiva financiera, los autores Kaplan y Norton (2016) mencionan que el objetivo final es la creación de valor a largo plazo para los accionistas, apoyado en los objetivos de crecimiento de ingresos y de mejora de la productividad por ello sirven de guía a los objetivos e indicadores del resto de las perspectivas del CMI, puesto que a través de las relaciones causa- efecto se culmina en la mejora de la actuación financiera.

La perspectiva clientes representa la fuente que proporcionará el componente de ingresos de los objetivos financieros, por lo que las empresas deben identificar el segmento de clientes y el mercado en el que han elegido competir. En esta perspectiva se orienta a la estrategia para crear valor y diferenciación desde la visión del cliente describe como satisfacer la demanda, como crear valor para los clientes y porque los clientes pagan por los productos de esta empresa (Kaplan y Norton, 2016).

Los autores señalan a la perspectiva procesos internos, como el proceso más crítico y concluyen que en este punto la organización debe ser excelente, puesto que tienen una mayor incidencia en la satisfacción del cliente seleccionado y en la expectativa de los accionistas (Kaplan y Norton, 2016).

Por último, se menciona la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, impulsan el aprendizaje y crecimiento de la organización. Esta asegura la base para que se alcancen las metas establecidas en las restantes tres perspectivas y desarrolla objetivos e indicadores relacionados a las capacidades de los empleados y los sistemas de información, la motivación, delegación del poder, entre otras (Kaplan y Norton, 2016). El autor Niven (2003) sostiene que la clave para crear valor en la actualidad se encuentra en los activos intangibles, como la preparación de los empleados, las relaciones con los clientes y proveedores y la cultura innovadora y que el CMI es una herramienta de eficacia en traducir activos

intangibles a un valor real que permite que las organizaciones puedan poner funcionamiento sus estrategias diferenciadoras.

Indicadores del Cuadro de Mando Integral

Los indicadores son herramientas de medición que permiten hacer un seguimiento de los objetivos planteados en cada una de las perspectivas.

Según Kaplan y Norton (2016) los indicadores deben comunicar el significado del a estrategia de la unidad del negocio a la organización a través de una cadena de relaciones de causa-efecto, deben estar vinculados con los objetivos financieros y que un buen CMI debe poseer una combinación de indicadores del resultado (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan vinculado a indicadores de la estrategia de la unidad del negocio. Salgueiro (2001) alega que un indicador se debe poder identificar fácilmente, que solo debe medir aquello que es importante siendo representativo de la mejora buscada y que lo que importa es el paquete de indicadores y no alguno en particular.

Dificultades en la aplicación del Cuadro de Mando Integral

Quesado, Guzman y Rodrigues (2016) aportan que el uso del CMI no se ha generalizado en las organizaciones, porque existen un conjunto de problemas asociados a la implementación, formulación y ejecución de la estrategia, al concepto del CMI, definición de objetivos e indicadores. Nombran entre los obstáculos frecuentes en la introducción y desarrollo del CMI, problemas de aceptación y comunicación, definición apropiada de las medidas, problemas con los sistemas de tecnología e información y procesamiento de datos. Torrealba y Lòpez (2018) indican que constituyen barreras para la aplicación del CMI, la comprensión limitada que se tiene del mismo y las dificultades para identificar los objetivos estratégicos.

Beneficios de aplicar el Cuadro de Mando Integral

Suarez Blanco (2018) por su parte manifiesta la relevancia que presenta tener la herramienta de gestión de CMI como parte de una visión, que intenta explicar cómo crea valor una organización siendo de gran ayuda para la comprensión del procedimiento de estrategias, consecución de objetivos, y creación de ventajas competitivas sostenibles en tiempo. Quintero Chacón y Fernández Elías (2017) revelan que el CMI constituye una poderosa herramienta administrativa que tiene su esencia en la implementación y el control

de las estrategias dirigidas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales y que permite la realización de un análisis de causa-efecto que va más allá del ámbito financiero, por lo que su ejecución puede conducir a un resultado positivo en el desarrollo de una gestión eficiente.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Luego de haber estudiado la situación de la empresa mediante el análisis FODA, se observa que la empresa Howard Johnson si bien tiene definida su visión, misión y estrategia, esta última no se encuentra controlada mediante ningún modelo de gestión que le permita hacer un seguimiento de la misma.

Entre los problemas que más relevancia toman en este análisis, encontramos la escasa publicidad (teniendo en cuenta que se busca llegar a otros grupos de turismo como jubilados y estudiantes), falta de convenios promocionales, pocos proveedores, proceso deficiente en cotización de las ventas que retrasan la concreción de la venta y falta de análisis de solvencia de los clientes.

Relevancia del Problema

La ausencia de una herramienta de gestión como es el CMI, conduce a los dueños y administradores a desconocer el grado de eficiencia de cada área, lo que a su vez sobrelleva a estar carente de un plan de acción desarrollado para cada posible falla.

El actuar de manera acelerada para solucionar un problema sin tener las herramientas necesarias puede acarrear dificultades como, altos costos, mala gestión de los recursos, decisiones desmesuradas, presión en el personal y a la vez generar preocupación a los inversores que confían en la eficiencia de la cadena para generar una renta.

Conclusión diagnóstica

Se propone un plan estratégico que tenga lineamiento con los objetivos de la empresa y su estrategia general, mediante el plan de implementación del CMI. El mismo permitirá a la empresa tener indicadores que comparen lo real con lo planeado y en caso de obtener resultados no deseados actuar de manera anticipada ante los diferentes problemas que susciten.

Se apunta a mejorar el rendimiento de los inversores, a que los tiempos de respuesta sean lo más acotados posibles, capacitar a los empleados para que cada día sean más eficientes y estén a la vanguardia de las necesidades del cliente, realizar publicidad lo cual permite ser más conocidos no solo por su nombre sino por las instalaciones con las que cuentan, atrayendo a nuevos clientes como turistas y jubilados siendo una de las estrategias comerciales a las que apunta el hotel.

De acuerdo a lo antes mencionado y proyectando los frutos del diseño del CMI, Howard Johnson se predispone a la implementación del mismo.

Plan de implementación

Se llevará a cabo el plan de implementación de la herramienta control de gestión que permite traducir y medir las estrategias de la empresa a través de indicadores de gestión financieros y no financieros, de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Alcance y limitaciones.

Alcance de contenido.

El presente reporte de caso proyecta el plan de implementación de la herramienta de control de gestión mediante el Cuadro de Mando Integral con la finalidad de facilitar el proceso en la toma de decisiones por parte de la gerencia y la medición de las actividades de Hotel Howard Johnson en términos de su visión y estrategia mostrando el alcance de los objetivos perseguidos.

Alcance en el ámbito geográfico.

La herramienta de control de gestión será aplicada en el Hotel Howard Johnson ubicado en la Ciudad de Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba, Argentina.

Alcance temporal.

El propósito del diseño de un CMI comprende el periodo que abarca desde del mes de julio de 2020 a diciembre de 2020.

Limitaciones.

Para el presente reporte de caso no se encontraron grandes dificultades, puesto que el Hotel Howard Johnson cuenta con los recursos necesarios que hacen posible la elaboración

y desarrollo del CMI. Las limitaciones que se pueden mencionar, son la necesidad de capacitar a los directivos y mandos medios de cada área en lo referido al CMI.

Recursos involucrados

Recursos humanos: Se encuentran implicados los directivos y mandos medios de cada área (directorío, gerencia general, gerente de administración, gerente de recursos humanos y responsable de relaciones públicas del hotel Howard Johnson y el estudio jurídico contable)

Recursos materiales: Se utilizará, insumos de librería, computadoras, escritorios, sillas e instalaciones del hotel para llevar a cabo las capacitaciones, estados contables y balances, listados de clientes y proveedores de la organización y nómina del personal.

Recursos económicos: se requiere contar con un plan de implementación de la herramienta de gestión CMI, capacitaciones al personal para puesta en marcha e implementación del CMI y control y medidas de acción correctivas.

A continuación, se determinarán los presupuestos para llevar a cabo las capacitaciones del personal, el plan de implementación de la herramienta de gestión cuadro de mando integral, el control y medidas de acción correctivas y el mantenimiento semestral del CMI. Se toma como referencia los aranceles publicados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba según Resolución 74/19, donde especifica que el valor del módulo de servicios profesionales en \$ 1.570,00.

Tabla 2: Presupuesto de lanzamiento plan de implementación del CMI

Actividad	Cantidad de módulos	Total
Plan de Implementación de CMI	40	\$62.800,00
Capacitación del personal	30	\$47.100,00
Control y acciones de corrección	25	\$39.250,00
Total Presupuestado	95	\$152.150,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Presupuesto de mantención semestral del CMI

Actividad	Cantidad de módulos	Total
Revisión de objetivos estratégicos	3	\$4.710,00
Revisión de mapa estratégico	3	\$4.710,00
Revisión de indicadores del CMI	3	\$4.710,00
Total Presupuestado	9	\$14.130,00

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

Acciones Específicas de desarrollar y el marco de tiempo de implantación

Se presenta un diagrama de Gantt con las actividades y plazos que se llevan a cabo para el plan de implementación de la herramienta de control de gestión Cuadro de Mando Integral.

Tabla 4: Diagrama de Gantt

Actividades	Meses					
	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Realizar Diagnóstico Organizacional						
Comunicar plan de implementación del CMI						
Establecer Objetivos estratégicos dentro de las 4 perspectivas del CMI						
Elaborar un mapa estratégico						
Elección de indicadores de gestión dentro del e las 4 perspectivas del CMI						
Capacitar al personal para implementación del CMI						
Establecer planes de acción y seguimiento del CMI						
Medir el desempeño y establecer medidas de corrección						

Fuente: Elaboración propia.

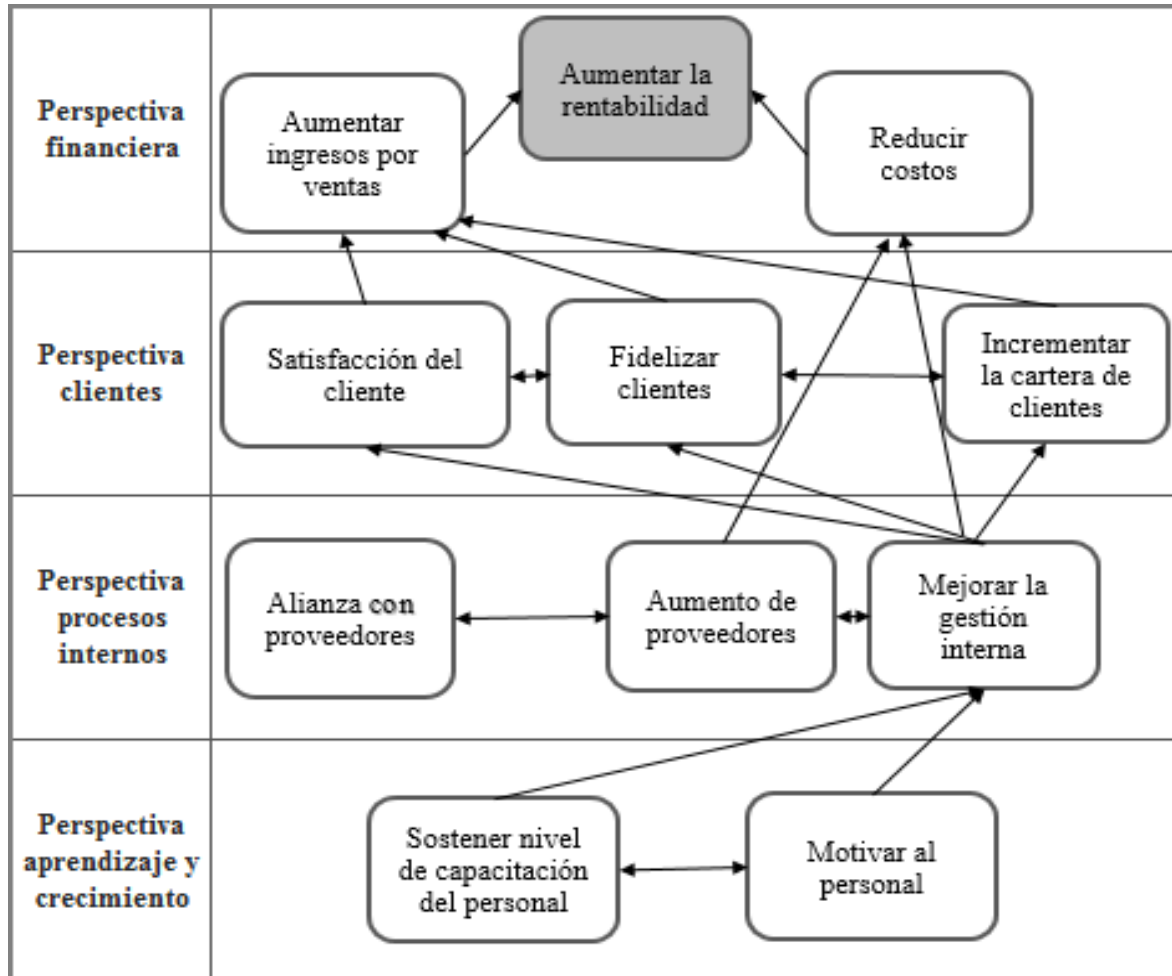
Propuesta del Plan de Implementación de CMI

Para llevar a cabo el plan de implementación del CMI, se establecerán en primer lugar los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del CMI: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento que facilitarán el proceso de toma de decisiones y optimizarán la gestión interna de Hotel Howard Johnson.

Acto seguido se elabora un mapa estratégico donde se podrá visualizar de manera gráfica la estrategia organizacional y las respectivas relaciones causa-efecto entre los objetivos de cada una de las perspectivas, permitiendo comunicar la estrategia de manera clara y efectiva.

Se presenta mapa estratégico para Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Tabla 5: Mapa Estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecidos los objetivos para cada una de las perspectivas del CMI, se procederá a la elección de indicadores de gestión, que permitirán hacer una medición cuantitativa como cualitativa y direccionando a la organización hacia un mejor rumbo para el logro de los objetivos propuestos.

Se presenta Cuadro de Mando Integral para Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Tabla 6: Cuadro de Mando Integral perspectiva financiera.

Perspectiva Financiera								
Objetivo / Valor Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Periodo de control	Responsable	Bandas		
						Verde	Amarilla	Roja
Aumentar la rentabilidad anual / 10%	Rentabilidad del periodo (ROE)	$\frac{\text{Utilidad neta total}}{\text{Capital contable}} \times 100$	%	Anual	Gerente de Administración y Auxiliar contable	Mayor Igual a 10%	Mayor Igual a 5% Menor a 10%	Menor a 5%
Incrementar los ingresos por ventas anuales / 25%	Ingresos por ventas	$\frac{\$ \text{venta per } x - \$ \text{venta per } x-1}{\text{Ing por ventas en per } x-1} \times 100$	%	Semestral	Gerente de Administración y Auxiliar contable	Mayor Igual a 25%	Mayor Igual a 15% Menor a 25%	Menor a 15%
Disminuir los costos de ventas totales / 2%	Costo de ventas	$\frac{\text{Costos del año } x}{\text{Costos del año } x} - 1$	%	Anual	Gerente de Administración y Auxiliar contable	Mayor Igual a 2%	Mayor Igual a 1,5% Menor a 2%	Menor Igual a 1,5%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Cuadro de Mando Integral perspectiva clientes.

Perspectiva Clientes								
Objetivo / Valor Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Periodo de control	Responsable	Bandas		
						Verde	Amarilla	Roja
Lograr el 25% anual de clientes satisfechos	Nivel de satisfacción de clientes	$\frac{\text{Cantidad clientes satisfechos}}{\text{Cantidad total de clientes}} \times 100$	%	Trimestral	Relacionista publico y Responsable en Marketing	Mayor Igual a 25%	Mayor Igual a 15% Menor a 25%	Menor a 15%
Incrementar en convenios para la financiación con tarjetas de créditos anual / 10%	Nuevos convenios de financiamiento con tarjetas de créditos	$\frac{\text{Cant. conv per } x - \text{Cant. conv per } x-1}{\text{Cant. conv per } x-1} \times 100$	%	Trimestral	Gerencia	Mayor Igual a 10%	Mayor Igual a 5% Menor a 10%	Menor a 5%
Incremento de clientes respecto al año anterior / 10%	Incremento de clientes	$\frac{\text{Clientes per } x - \text{Clientes per } x-1}{\text{Clientes per } x-1} \times 100$	%	Trimestral	Gerencia	Mayor Igual a 10%	Mayor Igual a 5% Menor a 10%	Menor a 5%
Aumentar la fidelidad de los cliente en un año / 10%	Retención de clientes	$\frac{\text{Clientes finales} - \text{Nuevos clientes}}{\text{Clientes iniciales}} \times 100$	%	Trimestral	Relacionista publico y Responsable en Marketing	Mayor Igual a 10%	Mayor Igual a 5% Menor a 10%	Menor a 5%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Cuadro de Mando Integral perspectivas de procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva Procesos Internos								
Objetivo / Valor Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Periodo de control	Responsable	Bandas		
						Verde	Amarilla	Roja
Incrementar alianza con proveedores / 10%	Alianzas proveedores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de proveed con alianza estrateg}}{\text{Total de proveed de la empresa}} \times 100$	%	Semestral	Gerente de Administración y Auxiliar contable	Mayor Igual a 10%	Mayor Igual a 10% Menor a 15%	Menor Igual a 10%
Aumento de N° de proveedores anual / 5%	N° de proveedores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de proveedores nuevos}}{\text{Total de proveed de la empresa}} \times 100$	%	Semestral	Gerente de Administración y Auxiliar contable	Mayor Igual a 5%	Mayor Igual a 2,5% Menor a 5%	Menor Igual a 2,5%
Mejorar la gestión de cobro mensual / 30 días	Periodo promedio de cobranzas	$\frac{\text{Cuentas por cobrar *días del mes}}{\text{Venta mensual a crédito}}$	Días	Mensual	Gerente de Administración y Auxiliar contable	Menor Igual a 30 días	Mayor Igual a 30 días Menor a 60días	Mayor a 90 días
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento								
Objetivo / Valor Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Periodo de control	Responsable	Bandas		
						Verde	Amarilla	Roja
Capacitar e incentivar al personal en un 15% anual	Competencia del personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones en el período}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	%	Anual	Gerente de RRHH y Analista de RRHH	Mayor Igual a 15%	Mayor Igual a 5% Menor a 15%	Menor a 5%
Lograr un 10% anual en el nivel de satisfacción del personal	Nivel de satisfacción del personal	$\frac{\text{Cant. de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	%	Anual	Gerente de RRHH y Analista de RRHH	Mayor Igual a 10%	Mayor Igual a 5% Menor a 10%	Menor a 5%

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de la propuesta

A continuación, se presenta la propuesta de evaluación del plan de implementación del CMI que permitirá, analizar si la herramienta se ajusta a los fines para la cual se la diseñó y corroborar si su elaboración ha sido exitosa.

Tabla 9: Evaluación del plan de implementación del CMI

Acciones a evaluar	Parametro de medición	Medidas correctivas	Responsable
Aumentar la rentabilidad	Hasta un 10%	Revisar estrategia comercial, planes de ventas, estructura de costos implementadas	Gerente de Administración y Auxiliar contable
	Mayor al 10%	Continuar con estrategia comercial y planes de venta adoptados	
Incrementar los ingresos por ventas	Hasta un 25%	Incrementar acciones para captar, retener y satisfacer clientes	Gerente de Administración y Auxiliar contable
	Mayor al 25%	Mantener estrategia comercial. Continuar con plan comercial, estrategias de financiación y políticas de satisfacción al cliente implementadas	
Incremento de clientes satisfechos	Hasta un 25%	Revisar estrategia comercial, planes de pago, servicio brindado	Relacionista público y Responsable en Marketing
	Mayor al 25%	Continuar con estrategia, plan y satisfacción de clientes.	
Incremento de clientes	Hasta un 10%	Revisar estrategia comercial y publicitaria adoptada. Revisar política de captación de clientes.	Relacionista público y Responsable en Marketing
	Mayor al 10%	Mantener estrategia comercial y publicitaria adoptada. Continuar política de captación de clientes.	
Aumentar la satisfacción del personal anual	Hasta un 10%	Revisar incentivos y capacitaciones aplicadas	Gerente de RRHH y Analista de RRHH
	Mayor al 10%	Continuar incentivos y capacitaciones aplicadas	

Fuente: Elaboración propia.

Para poder implementar eficientemente el CMI propuesto es necesario capacitar al personal que llevara a cabo el mismo, luego semestralmente se realizaran reuniones grupales donde se presentaran en formato impreso los resultados de dicho CMI separando los mismos por área y por color, entendiéndose por ello color verde los que alcanzan un nivel aceptable, color amarillo quienes se encuentran en revisión y por ultimo color rojo quienes no alcanzaron los niveles estándar propuestos. En dichas reuniones se plantearán diferentes herramientas como encuestas a los clientes para poder recabar información extra, informes finales, controles y capacitaciones.

El éxito del empleo de la herramienta dependerá del esfuerzo de la gerencia y departamentos involucrados en la persecución del objetivo general de la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En el Hotel Howard Johnson, se manifiesta que para crear una propuesta de valor es preciso que los aspectos tangibles que presenta el establecimiento, como la estructura e instalaciones y los aspectos intangibles son necesarios para incidir en la retención, fidelización y decisión de compra de los clientes y lograr la excelencia del servicio.

Como conclusión, se comprueba que mediante el uso de la herramienta de control de gestión del Cuadro de Mando Integral se puede traducir la visión, la estrategia, agregar valor a la organización y facilitar la toma de decisiones mediante la integración de indicadores financieros y no financieros que permiten el seguimiento, la comprensión y consecución de los objetivos estratégicos.

Se considera que la herramienta permite controlar, evaluar y medir las desviaciones que se producen en el servicio, mediante acciones correctivas que forjan a que los resultados obtenidos no se alejen de los objetivos propuestos.

Se concluye que la implementación del Cuadro de Mando Integral proporciona un marco y lenguaje que traducido mediante los indicadores, permite informar sobre las causantes del éxito actual y futuro al personal de las diferentes áreas de la organización, haciéndolos participes e involucrándolos en los resultados obtenidos.

Recomendaciones

Se plantea para el cumplimiento de los objetivos propuestos, desarrollar un plan de capacitación continuo al personal del Hotel Howard Johnson, que permita no solo mejorar la calidad del servicio brindado si no también generar lealtad por parte del cliente, el que funcionará como un comunicador externo mediante su experiencia vivida durante la estadía y lo recomendará por su calidad integra.

Se recomienda que se realice un seguimiento y evalúe de manera constante la herramienta de control de gestión, para no alejarse de los objetivos propuestos detectando los desvíos y aplicando las medidas correctivas rápidamente.

Se propone diagramar la información de manera útil, uniforme y completa que se obtiene del Cuadro de Mando Integral, para que puedan visualizarse los desvíos y le permita tomar decisiones en tiempo y forma y de manera certera.

Bibliografía

- Baraybar, A. F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: ESIC.
- Capacitarte. (11 de 2019). *Capacitarte*. Obtenido de Capacitarte: <https://www.capacitarte.org/buscar/hoteleria/todos/todos/online/todos/todos#inicio-filtros>
- Cayón, D. (26 de Marzo de 2020). *Infobae.com*. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/26/el-2019-termino-con-un-desempleo-de-89-antes-del-impacto-del-coronavirus-habia-casi-2-millones-de-desocupados-en-todo-el-pais/>
- Cordoba Turismo. (27 de Febrero de 2020). *Cordobaturismo.gov.ar*. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/cordoba-busca-captar-turistas-en-el-mercado-internacional/>
- Felani. (2018). *Diseño e implementacion del Cuadro de Mando Integral en Pymes Agrícolas*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Agronomía. Recuperado el 21 de Marzo de 2020
- Fibertel. (11 de 2019). *Fibertel*. Obtenido de Fibertel: <https://www.cablevisionfibertel.com.ar/internet/fibertel-300-megas>
- Gerda Garcia Amilivia y Juan Munt. (19 de Abril de 2020). *Pagina12*. Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de <https://www.pagina12.com.ar/259934-turismo-en-tiempos-de-coronavirus>
- Gestar. (11 de 2019). *Gestar*. Obtenido de Gestar: https://www.gestareducativa.com.ar/cursos/repcionista-de-hotel/?gclid=Cj0KCQiAq97uBRCwARIsADTziyZ4hGvTVCB1XwKQqaro69nLrQEZDKmCnQkzdrp2dxLGiVsb2Fm7T9UaAqUXEALw_wcB
- Hoteles Mas Verdes. (SF). *hotelesmasverdes.com.ar*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/hoteles-certificados/>
- Infopymes. (10 de Febrero de 2019). *Infopymes.info*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://www.infopymes.info/2019/02/turismo-y-nuevas-tecnologias-tendencias-para-2019/>
- Jueguen Francisco . (1 de Abril de 2020). *lanacion.com.ar*. Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/pobreza-indec-2019-nid2349677>

- Kaplan y Norton. (2002). *El Cuadro de Mando Integral* (segunda ed.). barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Kaplan y Norton. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestion 2000.
- Kaplan y Norton. (2016). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Harvard Business. School Press.
- Kaplan y Norton. (2016). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. (3ª ed.)*. (G. P. Spain, Ed.) Barcelona, España: Harvard Business School Press.
- Legislación Provincial de Córdoba. (09 de Diciembre de 1980). *cba.gov.ar*. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/9ecaef6066dce30a032583f20068a754?OpenDocument>
- Meañes Fernando. (23 de Mayo de 2020). *Infobae.com*. Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/08/las-consultoras-que-releva-el-bcra-esperan-una-caida-de-7-del-pbi-y-una-inflacion-de-casi-50-para-los-proximos-12-meses/>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (16 de Diciembre de 2004). *infoleg.gob.ar*. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y Secretaria de Gobierno de Turismo. (3 de Diciembre de 2019). *Infoleg.gob.ar*. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/332957/norma.htm>
- Ministerio de Transporte. (2018). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/transporte/gestion-2015-2019/aereo>
- Ministerio de Turismo y Deportes. (01 de Octubre de 2018). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 2020 de Abril de 22, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nueva-web-para-viajar-mas-barato-por-argentina-todo-el-ano>
- Ministerio de Turismo y Deportes. (12 de Diciembre de 2018). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/santos-en-foro-continental-de-turismo-y-tecnologia-organizado-por-la-omt-y-sectur>

- Ministerio de Turismo y Deportes. (24 de Abril de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 24 de Abril de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/lammens-participo-de-la-reunion-extraordinaria-de-ministros-de-turismo-del-g-20>
- Ministerio de Turismo y Deportes. (13 de Marzo de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/casi-900-mil-turistas-extranjeros-ingresaron-al-pais-en-enero>
- Ministerio de Turismo y Deportes. (13 de Abril de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-presidente-recibio-las-camaras-del-sector-turistico-junto-con-el-ministro-lammens>
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Observatorio Económico Hotelero. (Abril de 2020). *Instituto Tecnológico Hotelero*. Recuperado el 24 de Abril de 2020, de http://ithargentina.com.ar/archivos/508_IMHO_-_IERAL_abril_2020.pdf
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2017). *Ser mas competitivo* (9ª ed.). Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Quintero Chacón, A., y Fernández Elías, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral { version electronica }. *Cofin Habana*, 1-20. Recuperado el 23 de Mayo de 2020
- Rodriguez Quesado, Patricia; Aibar Guzman, Beatriz y De Lima Rodrigues, Lúcia. (2016). Aspectos Criticos del Cuadro de Mando Integral {version electronica}. *Revista Electronica de Estrategias & Negocios*, 1-29. Recuperado el 24 de Mayo de 2020
- Romero. (2015). *Cuadro de Mando Integral*. Málaga: PLEYS Consultores.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestion y Cuadro de Mando*. Madrid: Diaz de Santos.
- Sanchez, Moya, Deleg. (2014). Sistema de indicadores de gestión para pymes, sector metalmeccanico. *Enfoque UTE*. Recuperado el 21 de Marzo de 2020
- Sindicatura General de la Nación. (20 de Abril de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ampliacion-de-beneficios-del-programa-atp>
- Suarez Blanco, M. (2018). Cuadro de Mando Integral aplicado a PYMES de la industria hotelera. *Revista Pymes, Innovacion y desarrollo*. Recuperado el 2020 de Abril de 2020

Subsecretaría de Desarrollo Estratégico. (2019). *yvera.tur.ar*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5e9755d3795be611837568.pdf>

Torrealba Urdaneta, G. M. (2018). Un Acercamiento a la Realidad: Iniciativas de Adopción del Cuadro de Mando Integral en Venezuela {version electronica}. *Scientific*, 155-176. Recuperado el 24 de Mayo de 2020

Witadvisor. (22 de 11 de 2019). *Witadvisor*. Recuperado el 11 de 2019, de <https://www.witadvisor.com/wit-advisor.html>