

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

**“Formulación de un Cuadro de Mando Integral para Howard Johnson Plaza
Villa Carlos Paz”**

Autor: Pablo Martín Francavilla

Legajo: VCPB31536

DNI: 27.652.919

Director de TFG: Nicolás Salvia

Argentina, noviembre, 2020

Resumen

En este reporte se formuló un Cuadro de Mando Integral, CMI, para la empresa Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, con el objetivo de contribuir a mejorar el proceso de gestión y control interno. La razón de la elección de la herramienta comenzó desde el diagnóstico realizado, en donde se pudo advertir que la empresa carece de un procedimiento para evaluar su desempeño. De esta manera se organizaron, se jerarquizaron y se redefinieron los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas, detallando también un conjunto de indicadores que servirán como método para calcular el cumplimiento o los desvíos de los objetivos. Se buscó alinear el proceso de gestión definiendo a los responsables de la medición, capacitándolos y preparándolos para la implementación del CMI. También se diseñó un mapa estratégico para mostrar la relación de causa efecto entre las metas. Se espera que la organización pueda mejorar su proceso de evaluación a partir del uso de los indicadores y herramientas expuestas en los próximos apartados.

Palabras clave: Empresa. Gestión. Control. Estrategias. Finanzas

Abstract

In this report, a Balanced Scorecard, CMI, was formulated for the company Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, with the aim of helping to improve the internal management and control process. The reason for choosing the tool started from the diagnosis made, where it was noted that the company lacks a procedure to evaluate its performance. In this way, the strategic objectives were organized, hierarchized and redefined for each of the perspectives, learning and growth, internal processes, customers and finances, also detailing a set of indicators that will serve as a method to calculate compliance or deviations from the objectives. It was sought to align the management process by defining those responsible for the measurement, training them and preparing them for the implementation of the BSC. A strategy map was also designed to show the cause-and-effect relationship between the goals. It is expected that the organization can improve its evaluation process based on the use of the indicators and tools set out in the next sections.

Key words: Company. Management. Control. Strategies. Finance

Índice

Introducción	1
Objetivo General.....	3
Objetivos específicos:.....	3
Análisis Situacional	4
Análisis del macro entorno	4
Análisis del micro entorno.....	5
Análisis interno.....	7
Análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral.....	8
Marco Teórico	13
Diagnóstico y Discusión.....	16
Plan de implementación.....	18
Alcance:	18
Recursos necesarios	18
Planificación de acciones y marco temporal.....	19
Desarrollo de la propuesta	20
Evaluación:	26
Conclusión y recomendaciones	27
Bibliografía	29
Anexo.....	31

Introducción

Para el manejo de la gestión interna y externa las empresas requieren del uso de diferentes herramientas que le permiten alinear sus objetivos estratégicos con las actividades que lleva adelante. Una de estas herramientas es el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual permite llevar adelante una integración de las diferentes perspectivas que conforman a una organización, detallando el camino que debe seguirse para el cumplimiento de sus objetivos. Además la herramienta permite delimitar cómo se llevará adelante la medición de dichos objetivos, determinando una serie de indicadores y panoramas que ayuden a que la toma de decisiones sea más eficiente y puedan aplicarse acciones correctivas (Kaplan y Norton, 2014).

En el presente reporte se desarrolla la formulación del CMI dirigido especialmente al establecimiento hotelero Howard Johnson Plaza, ubicado en la localidad de Villa Carlos Paz. Dicho hotel comenzó sus actividades de manera oficial en el año 2016, consolidándose como uno de los principales espacios de alojamiento de la ciudad, compitiendo con grandes espacios que ya contaban con una reputación pasada. La fortaleza que presenta tal institución es pertenecer a la prestigiosa cadena de hoteles Howard Johnson, marca que pertenece al Grupo Wyndham, el cual cuenta en la actualidad con más de 7.000 hoteles en todo el mundo. La organización se encuentra actualmente dirigida por el grupo familiar Elliot, quienes cuentan con un amplio manejo del sector, debido a que comenzaron este tipo de actividades en su ciudad oriunda de Salta.

Uno de los aspectos particulares que presenta el establecimiento es que no solo se formó a partir de los valores y principios de la cadena internacional sino que también buscó incorporar una nueva modalidad, en este caso la formación de un Condo Hotel. Esta característica es una gran generadora de ingresos, puesto a que combina la esencia hotelera con el negocio inmobiliario. En la actualidad Howard Johnson Villa Carlos Paz goza de 127 habitaciones, además de servicios como el centro de convenciones, restaurante y un spa; siendo estos dos últimos concesionados. Otra de las características que ha impulsado el posicionamiento del hotel es su desarrollo sustentable, debido a que todo el proceso de obra y construcción, además de la propuesta comercial, se basa en la aplicación de políticas medio-ambientales y también contribuye a la sociedad de la localidad, ya que cuenta con un

programa para la captación de personal oriunda de Villa Carlos Paz, creando amplias oportunidades y generación de empleo local.

Dentro de la gestión interna, se puede observar que la organización ha logrado el cumplimiento de diferentes objetivos principalmente desde el punto de vista comercial, sin embargo ha dejado de lado el seguimiento en cuanto a las diferentes perspectivas que conforman un Cuadro de Mando Integral, es decir la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Lo que quiere decirse es que el hotel cuenta con diferentes intenciones a realizar, sin embargo no cuentan con una especificación de los niveles alcanzados, por ende no logra llevar adelante la medición correcta de sus objetivos.

Es por tales razones que se establece el diseño de un Cuadro de Mando Integral, para que la organización cuente con una herramienta que le ayude a aplicar un seguimiento y control de sus metas a largo, mediano y corto plazo, mejorando su desempeño.

Dicha herramienta ha ayudado a un gran cúmulo de organizaciones, por lo que se destacan ciertos antecedentes relacionados con la aplicación de la misma. El primer caso es del hotel Marriot Vacation Club International, quienes dispusieron el diseño de un CMI dotando a la empresa de un conjunto de instrumentos que permitió trasladar la esencia estratégica en parámetros para la medición de sus objetivos, logrando de esta manera un seguimiento preciso de las distintas perspectivas de la organización, y mejorando el rendimiento de sus activos (Kaplan y Norton, 2012).

Otro es el caso de GET Varadero la implementación del CMI en conjunto con otras herramientas, le permitió a la dirección observar globalmente la marcha de aspectos claves de la gestión de la empresa, colaborando a la corrección en tiempo y forma las desviaciones que no cumplían con las metas u objetivos previstos, mediante el control de señales de alerta que permitieron identificar las desviaciones, sus causas y responsabilidades. También se logró mejora de resultados económicos-financieros y finalmente contribuyó a una clasificación de los clientes fidelizados y distinguidos (Nogueira Rivera, 2005).

A nivel nacional se retoma el antecedente presentado por Gregoret (2019) para el diseño e implementación del CMI en una pequeña y mediana empresa, en donde se

reflexiona sobre la importancia de alinear los objetivos estratégicos y en la definición de indicadores tanto de índole externa como interna para marcar el camino que la organización debe seguir. Este antecedente también es relevante puesto a que expone la usabilidad de la herramienta en múltiples contextos y sectores, favoreciendo a su flexibilización y a la capacidad de implementarlo.

Desarrollar un Cuadro de Mando Integral toma especial relevancia ya que ayuda a las organizaciones a especificar el camino estratégico para cumplir con sus objetivos. El diseño de este tipo de herramientas requiere de un minucioso estudio de la situación externa e interna de las organizaciones para pactar el conjunto de indicadores que permitan una gestión eficiente (Kaplan y Norton, 2014).

En palabras de Kaplan y Norton (2012) el Cuadro de Mando Integral permite llevar adelante una transformación de la estrategia corporativa, integrando las operaciones de acuerdo al diagnóstico organizacional, es decir tomando como base los aspectos más notorios del nivel macro, del sector y del mercado, y también de la propia empresa. Estos fueron los lineamientos utilizados para la confección e implementación de un sistema de gestión interna y externa para Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz.

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para Howard Johnson plaza Villa Carlos Paz, para diciembre del 2020, que sirva como herramienta de control para la gestión interna.

Objetivos específicos:

Definir los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en función del diagnóstico situacional.

Determinar los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos, planteando su fórmula, responsables de medición y evaluación base.

Determinar las relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos que permiten su cumplimiento continuado.

Diseñar el mapa estratégico para demostrar la interrelación de los objetivos y de sus mediciones.

Análisis Situacional

El primer punto para llevar adelante el diseño de un Cuadro de Mando Integral es el desarrollo de un análisis situacional, el cual se configura a partir de 3 fases, por un lado el estudio de las variables del macro entorno y su incidencia en el sector, un relevamiento del sector y/o mercado al cual pertenece la empresa, y por último un análisis de las perspectivas internas de la organización.

Análisis del macro entorno

Para aplicar este apartado se utilizó el análisis PEST, el cual se encuentra conformado por las siglas de los diferentes aspectos que son estudiados, tales como el aspecto político, económico, social y tecnológico. De acuerdo a Thompson y Strickland (2012) esta herramienta permite contar con una apreciación de las variables y factores externos coyunturales que pueden tener una incidencia en la empresa ya sea para mejorar sus resultados como también un efecto negativo sobre su desenvolvimiento.

Político-Económico:

Una de las principales dimensiones a tener en cuenta es la política-económica, puesto a que la Argentina ha sufrido a lo largo de la historia importantes fluctuaciones en torno al crecimiento de la economía, la cual ha puesto en vilo a un amplio número de organizaciones. En el caso de las variables económicas, se hace especial atención a los efectos nocivos que se encuentran relacionados con la propagación del Covid-19. Puntualmente se espera para los próximos años una reducción del crecimiento económico, medido a través del PBI de 9 puntos, de acuerdo con las estimaciones realizadas por organismos internacionales, tales como el FMI y el Banco Mundial (CEPAL, 2020).

Además es importante destacar que el BCRA (2020) ha planteado las proyecciones futuras de la inflación, en donde se espera que la inflación del año 2020 se aproxime en torno al 39.5%, para 2021 del 46.7% y para 2022 del 35.4%, observando que los índices no bajarán de los dos dígitos al menos en un período de 3 años. Esto generará un fuerte impacto en los diferentes sectores, especialmente en el sector turístico-hoteler, ampliamente golpeado por las medidas restrictivas de la economía, pero necesarias para mantener el orden social y sanitario (iProfesional, 2020).

Socio-demográfico:

Los aspectos sociales se encuentran alineados a las circunstancias que vive el país, y el mundo, respecto al mayor impulsor de cambio actual referido a la pandemia. La misma ha impulsado a muchos ciudadanos a modificar su comportamiento, ya sea desde el desarrollo de sus actividades laborales a través del *Home Office*, como también a las modalidades y patrones de consumo (CIPPEC, 2020).

Otro de los elementos a tener en cuenta es el aumento paulatino, y sin freno, que presenta la pobreza, en donde Argentina ha sido catalogada como la segunda nación en donde la miseria es un gran impedimento para el crecimiento económico y social. Actualmente Unicef (2020) ha estimado que los índices de pobreza llegarán para finales del 2020 a un nivel del 63%, lo cual se encuentra en parte asociado a la compleja situación económica-financiera que transita el país desde los últimos 3 años, como también producto del cierre de numerosas empresas por la cuarentena extendida a todo el país.

Desarrollo tecnológico:

Dentro de la dimensión tecnológica, es importante destacar nuevamente que la pandemia ha generado en las organizaciones una renovación y un amplio uso de herramientas e instrumentos tecnológicos para llevar a cabo sus actividades. A partir de la incorporación de nuevas tecnologías, tales como la Industria 4.0, las empresas y los consumidores se encuentran más cercanos y lograr desarrollar una mejor interacción, logrando ampliar la experiencia en el uso de productos o servicios. Al mismo tiempo el uso de estas tecnologías mejora los procesos de gestión, información y toma de decisiones, pudiendo, las empresas, mejorar sus rendimientos a futuro (MIT, 2020).

Análisis del micro entorno

Para analizar el micro entorno o sector hotelero de Villa Carlos Paz, se utilizó la herramienta del modelo de las 5 fuerzas de Porter la cual ayuda a contextualizar cómo se estructura el sector y el nivel de competitividad que existe en el mismo (Porter, 2008).

Poder de negociación de los consumidores:

Los consumidores son contemplados como los diferentes segmentos de clientes que existen dentro del mercado hotelero, diferenciando a 4 grupos, siendo el cliente empresario o corporativo, grupos familiares, jubilados y grupos de estudiantes. Uno de los principales factores que valorizan los clientes, dentro del sector de hoteles de 4 o más estrellas, es la calidad de las instalaciones, la variedad de actividades para desarrollar en su estadía, como también la comodidad y cercanía respecto a los puertos por donde los mismos arriban a la ciudad. El precio es otra de las variables a considerar, sin embargo dichos clientes cuentan con un nivel adquisitivo medio-alto, por lo que se encuentran dispuestos a abonar un poco más que otras opciones por los elementos antes mencionados, es decir por aquellos atributos diferenciadores que establecen los hoteles. Para determinar el poder de negociación, también se analizan los diferentes espacios hoteleros que existen en la localidad, observando que en Villa Carlos Paz existen más de 5 hoteles de 4 estrellas. En este sentido se puede decir que el poder de negociación que presentan los consumidores es alto, debido a que cuentan con una amplia gama de opciones que ofrecen productos y servicios similares.

Poder de negociación de los proveedores:

En cuanto a los proveedores existe una variedad de los mismos de acuerdo a los bienes que se encuentren abasteciendo. Dichos proveedores no cuentan con un alto poder de negociación debido a que los espacios hoteleros cuentan con un alto protagonismo y posicionamiento, lo cual les brinda mayor poder de negociación a la hora de establecer nuevas relaciones comerciales, es decir por el prestigio de contar con una cuenta de una cadena hotelera de amplia trayectoria. Además existe una gran cantidad, ya sea en Villa Carlos Paz, como en las ciudades cercanas, especialmente en Córdoba Capital, que ofrecen los mismos productos a precios más accesibles, con la posibilidad de acceder a descuentos por grandes volúmenes. De esta manera prevalece el poder de la empresa por sobre los proveedores.

Rivalidad de los productos sustitutos:

La rivalidad de los productos sustitutos, es decir de aquellos espacios que satisfacen las mismas necesidades, es alta. Esto se da debido a que Villa Carlos Paz es considerada como una de las ciudades que mayor nivel turístico presentan a lo largo de todo el año,

especialmente en la temporada de verano. De esta forma los distintos espacios de alojamiento se establecen como productos sustitutos, ya sean hoteles con un menor rango de estrellas, como también otras modalidades de alojamiento, tales como cabañas, alquiler de casas o departamentos, complejos, hostels, entre otros. Por otro lado también se consideran productos sustitutos a las aplicaciones móviles, tales como Airbnb, que elimina la opción de intermediario y directamente el cliente puede acceder al arrendamiento de un departamento o casa en la localidad, teniendo en consideración aquellos elementos que valorizan los clientes.

Riesgo de ingreso de nuevos competidores:

En cuanto al riesgo de ingresos de nuevos competidores, se puede decir que el mismo es bajo. Esto es así debido a que dentro de los factores a analizar se tiene en cuenta la inversión inicial requerida para la construcción y el armado del modelo de negocio y comercial. Actualmente la industria hotelera se encuentra en expansión, sin embargo debido al contexto económico actual, sumado a la pandemia, una gran cantidad de proyectos hoteleros se han frenado y difícilmente se pongan en marcha al menos en el mediano y corto plazo.

Competidores actuales:

El sector hotelero de Villa Carlos Paz se encuentra confeccionado por 6 hoteles que cuentan con una categoría de 4 o 5 estrellas, y en donde sus propuestas son similares, ya que una gran parte de ellos también engloban su modelo de negocio desde la modalidad Condo Hotel y la Sustentabilidad. Concretamente los establecimientos hoteleros de la localidad son: Amerian, Howard Johnson, Portal del Lago, Eleton, Pinares Panorama y Pinares del Cerro. En este contexto se puede decir que el nivel de rivalidad entre los competidores es alta, puesto a que se dirigen a los mismos mercados mediante propuestas de valor similares, en donde se observa al mismo tiempo un mercado saturado.

Análisis interno

El análisis interno se comienza partiendo de los objetivos con los que cuenta actualmente la organización, visualizando que sus unidades estratégicas de negocios (centro de convenciones, restaurant y spa) cuentan con la formalización de los objetivos

corporativos, es decir de su visión y misión. Sin embargo el Hotel carece de la definición concreta en cuanto a su visión, y la misma se encuentra amoldada dentro de la misión empresarial, la cual responde a la mejora en cuanto a los índices de rentabilidad de los propietarios, además de generar una experiencia en el cliente de alta calidad gracias al alto compromiso de sus colaboradores y utilizando proveedores de excelente calidad en todas sus unidades de negocios.

La organización, como bien se expresó al inicio del trabajo, se encuentra dirigida por el grupo familiar Elliot, y la estructura se encuentra definida de acuerdo a un criterio de organización por funciones, en donde cada uno de los departamentos cuenta con su manual de procedimientos, lo cual puede atribuirse como una fortaleza y una respuesta concisa a los objetivos, es decir al cumplimiento de las expectativas de los clientes.

Para profundizar dicho análisis se hace un estudio de cada una de las perspectivas que se consideran dentro del Cuadro de Mando Integral.

Análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Como bien se mencionó en apartados previos, el hotel cuenta con una política de reclutamiento y selección de personal que pertenezca a la localidad, desarrollando uno de los pilares de su sustentabilidad, como generadores de empleo para los ciudadanos.

La gestión de los recursos humanos se encuentra definida de manera formal, estableciendo un conjunto de políticas y normas que son comunicadas al nuevo personal una vez que ingresan al establecimiento, de esta manera se puede decir que el proceso de inducción se lleva adelante de manera correcta. Sin embargo se observa que las capacitaciones se brindan únicamente en los momentos de ingreso del colaborador, por lo que no se sigue una política de seguimiento en cuanto a la formación, satisfacción y motivación, aspectos que se encuentran íntimamente ligados al proceso de atención al cliente, y por ende la mejora respecto a la experiencia que este último pueda tener durante su alojamiento.

Perspectiva de los procesos internos:

Uno de los mayores inconvenientes que presenta el establecimiento es el mantenimiento de los espacios comunes, en donde se han presentado una gran cantidad de quejas por parte de los clientes respecto a las condiciones del espacio físico, que en muchas instancias no permite transitar una buena experiencia. Si bien la organización cuenta con un manual de procedimientos específico para esta área, el mismo se lleva adelante de manera reactiva en lugar de una visión proactiva, lo que influye enormemente en las condiciones de la infraestructura hotelera.

A su vez en esta perspectiva se debe mencionar que dentro de los procesos de abastecimiento de productos existe en muchas instancias un sobrestock que genera grandes gastos en la empresa. Esto se debe a que la organización carece de un sistema para el control de inventarios, es decir que el mismo se lleva de manera manual a través del uso de planillas, aumentando el error humano y llevando a tomar decisiones erradas.

Por otro lado, la empresa cuenta con 3 software para la gestión del negocio, ya sea para los aspectos contables, administrativos y de la gestión hotelera en sí misma, pudiendo contar con información precisa en el momento requerido. Pese a esto la organización los utiliza desde un punto de vista operativo y no estratégico, ya que como se mencionó previamente Howard Johnson no lleva adelante un seguimiento a través de indicadores.

Perspectiva de los clientes:

En cuanto al manejo de los clientes, se puede decir que es una de las perspectivas sobre las que mayor importancia le brinda. Puntualmente el establecimiento se dirige a 3 segmentos de clientes, siendo: turismo individual, turismo corporativo y turismo de grupos (jubilados, estudiantes y agencias).

Dentro de esta perspectiva el hotel cuenta con la formalización de sus objetivos, ya sean a corto, medio o largo plazo, en donde se concentra especialmente en el aumento del posicionamiento, en el aumento de la rotación de clientes y visitas, como también en una penetración de mercado mediante el uso de campañas publicitarias agresivas. A continuación se expresan los objetivos que presenta Howard Johnson:

Tabla 1: *Objetivos de corto plazo:*

Incrementar un 10% la cantidad de visitantes por período.
Mejorar la experiencia de compra de cada uno de los visitantes por período.
Aumentar la frecuencia de compra/visita por visitante por período.

Fuente: extraído de información brindada por la empresa.

Tabla 2: *Objetivos de mediano plazo:*

Lograr la exposición en medios locales, provinciales y nacionales por medio de alianzas con medios de comunicación y artistas.
Dar a conocer en los medios digitales la propuesta de turismo familiar.
Generar al menos 100 contactos de turismo corporativo mediante el desarrollo de eventos, conferencias, ferias y <i>networking</i> .
Posicionar al hotel como destino sustentable para los próximos 18 meses.
Generar sentido de pertenencia de la comunidad de Villa Carlos Paz.

Fuente: extraído de información brindada por la empresa.

Tabla 3: *Objetivos de largo plazo:*

Posicionar a la empresa como hotel familiar para los próximos 3 años.
Ser la primera alternativa para el turismo corporativo para los próximos 3 años.
Posicionar al hotel como primera alternativa para el turismo grupal para los próximos 3 años.

Fuente: extraído de información brindada por la empresa.

Perspectiva financiera:

Por último se analiza la perspectiva financiera, en donde se ha realizado un estudio puntual sobre los indicadores de ventas y rentabilidad de la empresa, debido a que estos se encuentran dentro de los pilares de la misión empresarial.

Tabla 4: *Variación de ventas y costos*

Indicador / Año	2018	2017
Variación de ventas (alojamiento)	15%	23%
Variación de ventas (eventos)	17%	25%
Variación de costos	14%	24%

Fuente: elaboración propia.

Tal como se observa en Tabla 1, las variaciones de ventas han sufrido una importante disminución en el último ejercicio presentado (2018) respecto al año anterior (2017) relacionado al año 2016. Si bien las ventas brutas han ido en aumento a lo largo de los últimos años, las variaciones porcentuales demuestran lo contrario, lo cual está en contra de los objetivos que se plantea la empresa en cuanto al aumento de la cantidad de visitantes y facturación. Por otro lado se observa que las variaciones porcentuales de los costos han disminuido lo cual tuvo una implicancia en los índices de rentabilidad que se presentan a continuación.

Tabla 5: *Variación de rentabilidad*

Indicador / Año	2018	2017
Rentabilidad del Activo (ROA)	12%	12%
Rentabilidad del Capital (ROE)	20%	18%
Rentabilidad Operativa	4.31%	3.68%

Fuente: elaboración propia.

La rentabilidad del activo (ROA) ha presentado una variación porcentual nula, ya que los rendimientos se mantienen constantes, siendo un buen panorama e indicador para la organización. Por otro lado la rentabilidad del capital (ROE) ha incrementado en la variación porcentual del año 2018 respecto al año 2017, lo que se asocia con el cumplimiento de las metas dispuestas por la empresa, indicadores que deben continuar midiéndose para lograr el pleno cumplimiento en el largo plazo. Por último se observa que la rentabilidad operativa ha sufrido un aumento del 4.31% respecto al 2017, aspectos que no se encuentran íntimamente relacionados al incremento de las ventas brutas sino a la disminución porcentual de los costos.

Matriz FODA

Esta matriz permite reconocer cual es la situación sobre la cual se encuentra una organización en un tiempo determinado siempre en función de los análisis que hayan sido establecidos. Dicha herramienta permite identificar los posibles cursos de acción a implementar con el fin de contribuir a la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo ayuda a prevenir diferentes amenazas o bien a mejorar (Thompson y Strickland, 2012).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Marca Howard Johnson con importante relevancia internacional. ● Modelo de negocio Condo Hotel que brinda mayores beneficios. ● Desarrollo de la sustentabilidad como política de gestión. ● Posicionamiento en el sector sustentable: Medalla de plata en Hoteles Más Verdes. ● Alto poder de negociación frente a los proveedores. ● Proceso de gestión de recursos humanos eficiente. ● Contribución a la creación de puestos laborales para la comunidad de Villa Carlos Paz. ● Amplio abanico de actividades a desarrollar dentro de sus UEN's. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Carece de una integración y alineación de sus estrategias a las operaciones. ● No lleva adelante un proceso de seguimiento y control de información. ● No cuenta con la definición formal de estrategias corporativas. ● Carece de un sistema de control de stock. ● No desarrolla un plan de capacitación o formación a largo plazo de sus colaboradores. ● Disminución de la variación porcentual de ventas respecto al período 2017. ● Bajo desarrollo tecnológico. ● No diferencia las propuestas para los distintos segmentos de mercados a los que se dirige.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicación de tecnología 4.0 para mejorar la experiencia del cliente. ● Nuevas modalidades de consumo: E-commerce. ● Segmentos de mercado desatendidos. ● Aumento del consumo de productos/servicios sustentables. ● Bajo riesgo de ingreso de nuevos competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inestabilidad económica. ● Incertidumbre política-económica y social. ● Aumento de los índices de pobreza. ● Incremento de la inflación, que afectará el poder adquisitivo de potenciales clientes. ● Alto nivel de competencia. ● Existencia de productos/servicios sustitutos con alta demanda en estaciones fuertes (temporada de verano).

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la matriz se puede decir que Howard Johnson presenta una fuerte debilidad en torno a la indefinición correcta de sus objetivos, principalmente por la falta de indicadores precisos para su medición y evaluación en el tiempo, lo que afecta a todo el proceso de gestión y de toma de decisiones. Además se observa que no cuenta con una herramienta específica para llevar a cabo su gestión interna, ya que si bien presenta el uso de sistemas de información, ésta última no se encuentra utilizándose de manera correcta, lo

que se asocia con una pérdida de enfoque y de integración en todo el entramado organizacional.

Se considera fundamental para la empresa comenzar con un proceso de adecuación y de definición de sus conceptos principales, como lo son sus objetivos a largo plazo (Visión y Misión) con el fin de contar con una especificación sobre los motivos y aspiraciones del establecimiento. De esta manera se podrán plantear lineamientos de gestión interna a seguir, contribuyendo a que el proceso de evaluación sea eficiente y ayude al desenvolvimiento de la empresa en su sector.

Desde el plano externo se observan factores que pueden utilizarse para mejorar los procesos de análisis como el impulso de las nuevas tecnologías en la industria hotelera, el aumento del consumo de productos y servicios sustentables, encontrando aquí un mercado potencial al cuál pueda dirigirse. De esta forma contar con una medición precisa del impacto ambiental realzará la imagen de la empresa, la cual se posiciona fuertemente en el sector gracias a su amplio renombre mundial.

Marco Teórico

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es un mecanismo que permite interrelacionar los objetivos de una empresa a partir del establecimiento de indicadores precisos que ayudan a que el proceso de evaluación y de la gestión integral del negocio se lleven adelante de manera eficiente. De esta forma el Cuadro de Mando Integral es una herramienta dirigida a la planificación y al control de la gestión estratégica de una organización, la cual permita contar con información relevante para tomar decisiones que la encaminen al cumplimiento de sus metas a largo plazo (Kaplan y Norton, 2014).

Para que se dé la alineación entre las metas deben primero identificarse todos los objetivos a los que se aspiran, organizando los mismos de acuerdo a 4 perspectivas, siendo estas las que conforman al cuadro de mando integral, perspectiva financiera, de clientes, de procesos, y de aprendizaje y crecimiento (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

La perspectiva financiera se concentra sobre el rendimiento global de organización en términos económicos y financieros, buscando la generación de ingresos, de utilidades y de la rentabilidad del negocio en el largo plazo. El logro de estos objetivos se encuentra sujeto al desenvolvimiento de la organización en el resto de áreas o perspectivas. Esta perspectiva se concentra especialmente en los objetivos de rentabilidad y de crecimiento que marcan el rumbo estratégico a nivel gerencial (Kaplan y Norton, 2014).

Por otro lado, la perspectiva de los clientes hace hincapié en la relación con los clientes en términos de su satisfacción y la capacidad de la empresa para retener y fidelizar a los mismos. Estas acciones contribuyen a mantener un ingreso constante que repercutirá en los objetivos de la perspectiva financiera. Además de estos indicadores, también se puede establecer un conjunto de objetivos destinados al incremento de la cartera de los clientes y al posicionamiento global de la empresa en el mercado, incrementando el flujo de información interna y externa para tomar decisiones asertivas (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araujo Pinzón, 2016).

La tercera perspectiva se relaciona a los procesos internos de trabajo que permiten el normal funcionamiento de la empresa, abocando una especial atención a aquellas actividades en donde las organizaciones generan valor hacia los clientes y que se convierten en ventajas competitivas. Para evaluar los procesos, estos deben estar clasificados en función de la actividad principal de la empresa, ya sea una industria o una organización dedicada a los servicios. Este aspecto es fundamental ya que se especifican los procesos elementales a la hora de brindar un servicio o producto de alta calidad (Gon y Triginé, 2016).

Los objetivos e indicadores de la perspectiva de los procesos internos se encuentran relacionados tanto a la perspectiva de los clientes, como también a la de aprendizaje y crecimiento. Esta última perspectiva se basa en nutrir a la empresa de colaboradores capacitados, con un alto nivel de satisfacción y de pro actividad para la resolución de problemas y el cumplimiento en el desempeño global de todos los departamentos. De esta manera la perspectiva se concentra en llevar adelante un proceso de evaluación en la gestión de los recursos humanos desde una visión integradora, debido a que al potenciar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores contribuirá a una eficiencia en los procesos, a una mejor relación con los clientes, a la prestación de un servicio alineado a los

objetivos, valores y políticas organizacionales, y finalmente a un desempeño económico positivo (Kaplan y Norton, 2014).

Mapa estratégico

Habiendo especificado cada perspectiva se puede observar la interrelación que existe entre estas y la importancia de llevar adelante una gestión estratégica integral. Como bien se mencionó en el apartado anterior, el primer paso para el armado de un CMI es la identificación de los objetivos y su relacionamiento. Una vez que se haya establecido el orden de importancia entre los objetivos, se podrán definir los indicadores para aplicar el proceso de evaluación (Baraybar, 2011).

Previo a determinar los indicadores es importante definir cómo los objetivos de cada una de las perspectivas se interrelacionan y logran desarrollar un camino estratégico para el cumplimiento de las metas a largo plazo de la organización. A este proceso se le llama el diseño del mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2014).

El mapa estratégico cuenta con una importante función ya que ayuda a visualizar cómo la organización irá desarrollando las acciones de evaluación y control para, de esta manera, encaminarse al logro de sus objetivos. El mapa estratégico se lee en un orden inverso a las diferentes perspectivas, es decir que comienza desde las metas de aprendizaje y crecimiento, las cuales permitirán mejorar las condiciones del personal, para lograr mejorar los procesos en donde estos tendrán una relación directa con las temáticas estratégicas de la perspectiva de clientes, finalizando en el desempeño financiero (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araujo Pinzón, 2016).

El desarrollo del mapa estratégico permite establecer las estrategias que la empresa aplicará para cada perspectiva, las cuales se vinculan a las estrategias funcionales, tales como la estrategia de recursos humanos, de procesos, producción, investigación y desarrollo, organización, comercialización y financieras. Esto permite crear una sinergia entre los lineamientos de la organización para generar una integración de las mismas en pos del crecimiento organizacional (Kaplan y Norton, 2014).

En este sentido se puede decir que el CMI ayuda a reflejar los objetivos corporativos, visión, misión y valores, en estrategias concretas que buscan la mejora continua de las organizaciones. Así, como se ha exployado, permite integrar tanto aspectos internos como externos para potenciar el desenvolvimiento de las mismas. Además, el

mapa estratégico se vincula al cuadro debido a que contribuye a ampliar la focalización de las empresas en los aspectos más fundamentales, los cuales varían de una empresa a otra (Kaplan y Norton, 2012).

Sin embargo es importante considerar que la aplicación de un CMI en una empresa implica un proceso de transformación, en donde la gestión del cambio debe desarrollarse de manera planificada, tomando todos los pasos involucrados en la transformación de las estrategias, de la estructura y de las mejoras que sean necesarias aplicar que este proceso sea lo más eficiente posible, abocándose al cumplimiento de objetivos estratégicos, con una mirada hacia la evaluación, control y corrección de los desvíos (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Diagnóstico y Discusión

Partiendo de los pasos establecidos para la confección de un Cuadro de Mando Integral planteados por Sainz de Vicuña Ancín (2015) se puede decir que el Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz carece de una definición concreta de sus objetivos corporativos y estratégico, lo que ha llevado a generar una imposibilidad sobre su medición y evolución.

Lo que quiere plantearse es que si la empresa no parte desde una definición concreta de sus objetivos a largo plazo difícilmente pueda establecer el camino específico para su seguimiento en base a indicadores. Por lo que de esta manera será elemental que la organización parta desde este punto para el esclarecimiento de dichos conceptos y a partir de allí ramificar el conjunto de indicadores que se asocien a cada objetivo y perspectiva procurando su evaluación sistemática y eficiente.

Dentro de los procesos de análisis y de control de la gestión se ha observado que el Howard Johnson se ha posicionado frente a la perspectiva de los clientes, dejando de lado al resto de perspectivas, lo que lleva a pensar en una falta de integración hacia toda la organización, aspectos que Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araujo Pinzón (2016) planteaban.

Además, dentro de la perspectiva de los clientes, se han identificado objetivos para mejorar el posicionamiento frente a los distintos segmentos de mercado a los cuales aplica la empresa, es decir de los clientes corporativos, familiar y grupal. Además se identifican objetivos que se asocian a mejorar la frecuencia de compra o la experiencia del cliente

dentro del establecimiento. Sin embargo estos objetivos se quedan en la intención, esto debido a que no se especifica cómo se lograrán dichos aspectos, además de carecer de un indicador de control y de los plazos sobre los cuáles quieren lograrlo.

Desde el punto de vista financiero se ha observado que la empresa ha presentado una disminución en sus tasas de rentabilidad, además del resultado neto final de cada ejercicio. Estos resultados no se encuentran relacionados con las intenciones de los propietarios por lo que es fundamental llevar adelante un seguimiento de los mismos a fin de plantear mejoras. Además dicha rentabilidad se ha visto disminuida por el alto incremento en los costos de operación, los cuales dentro del contexto del año 2020 han ido en aumento debido al cierre temporal del establecimiento por las medidas aplicadas por el gobierno nacional en torno a la pandemia.

Desde el punto de vista de los procesos internos se ha identificado que el establecimiento cuenta con el uso de diferentes sistemas de gestión hotelera en donde la información que es arrojada por estos no está siendo utilizada o bajada a un tablero de control para mejorar su lectura, comprensión y puesta en acción. Puntualmente se observan problemáticas que se basan con el disgusto de los hospedantes respecto al trato con el cliente o al mantenimiento de diferentes sectores de las instalaciones del hotel. Por otro lado también se observa una falta de seguimiento sobre los inventarios del hotel, lo que genera en muchos casos un aumento de los costos, asociado a la pérdida de rentabilidad mencionada previamente.

Por último desde el plano del aprendizaje y crecimiento se observa que no existe un proceso formalizado para la formación y capacitación de los miembros del equipo, aspectos que deben ser considerados ya que impulsarán el trato con el cliente, su satisfacción y de esta manera ayudarán a mejorar la experiencia del cliente dentro del hotel y los resultados económicos y financieros.

En función de la problemática de la empresa, y en base a la situación de cada una de las perspectivas, se retoma lo expuesto por Kaplan y Norton (2014) al mencionar que el Cuadro de Mando Integral contribuye a la alineación de los objetivos corporativos, estratégicos y funcionales para que la gestión del negocio sea eficiente.

Tomando esta reflexión, si el hotel Howard Johnson aplica un CMI, contará con una mayor claridad en cuanto a su desempeño económico-financiero y no financiero, que se

asociará a un proceso de gestión interna estratégica eficiente, contando con una retroalimentación de información continua que ayude a tomar las mejores decisiones alineadas a los objetivos corporativos de la organización. Así el CMI se establecerá como la herramienta de control interno y externo que utilizará el hotel para monitorear su rendimiento.

Plan de implementación

Partiendo del diagnóstico organizacional, este plan de implementación se diseñó para aplicar un Cuadro de Mando Integral en Howard Johnson plaza Villa Carlos Paz para ayudar a mejorar el proceso de gestión interna y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales y de sus propietarios. A continuación se exponen los objetivos del plan, para luego profundizar en los planes de acción ligados al diseño e implementación del CMI.

Alcance:

El alcance de este plan de implementación aborda a todas las áreas organizacionales, buscando una mejora integral de los procesos de gestión interna. Al mismo tiempo tiene un alcance temporal de un año, dispuesto por el momento en el cual se confeccionó el diseño del CMI y de su aplicación en el año 2020. Por último el alcance geográfico se encuentra estipulado para el establecimiento ubicado en la localidad de Villa de Carlos Paz, Córdoba, Argentina.

El trabajo se basa solo en el diseño del CMI y no implica el proceso de implementación y control. Además una de las limitaciones fue la imposibilidad de medir ciertos indicadores al año base, debido a que la empresa aún no mide estos aspectos, por ende no se pudo realizar una evaluación completa. Ante esto se definieron una serie de acciones que complementarán al diseño y que le ayudarán a la empresa a aplicar el CMI, además de corregir los desvíos que se presenten en el cumplimiento de las metas.

Recursos necesarios

A continuación se expresan los recursos que se encuentran involucrados en el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral. Para ello se tomaron los valores referenciados del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la ciudad de Córdoba, en donde se detalla que para la actividad de análisis de procedimientos de control y sistemas, y la elaboración de informes, se requiere de un total de 67,5 módulos de trabajo, en donde el

valor del módulo es de \$1.860. Para el mantenimiento del CMI se toma un total de módulos de 22,5.

Tabla 5: Presupuesto para la implementación

Presupuesto para la implementación	Importe
Recursos de papelería y librería (Anexo 1)	\$ 4.255
Honorarios profesionales: evaluación de procedimientos de control y sistemas, y elaboración de informe (67, 5 módulos)	\$ 125.550
Sub total	\$ 129.805
Presupuesto para el mantenimiento	Importe
Computadora de escritorio (Anexo 2)	\$ 51.929
Recursos de papelería y librería	\$ 4.255
Horas hombre de revisión y mantenimiento: Revisión y diagnóstico (22,5 módulos)	\$ 41.850
Sub total	\$ 98.034
TOTAL	\$ 227.839

Fuente: elaboración propia en base a CPCE.

Planificación de acciones y marco temporal

En primer lugar se realizarán reuniones entre el asesor externo responsable del diseño del CMI con los directivos y mandos medios de las áreas departamentales para identificar cuáles son los aspectos que deban mejorarse. A raíz de esto el asesor realizará un análisis para determinar la situación de la empresa, presentándola a los colaboradores para determinar los objetivos que se buscan perseguir. En función de ello se definirán los objetivos con un método SMART que permita la evaluación del cumplimiento de los mismos de acuerdo a indicadores concretos. Una vez que se cuente con los objetivos definidos se trabajará en conjunto con los colaboradores de cada área para formalizar los indicadores de control, en donde se especificarán los detalles respecto a la frecuencia de medición, los responsables inmediatos del análisis y correcciones, la fórmula de cálculo, la información requerida para realizarlo y la semaforización de las metas.

El siguiente paso será el diseño del mapa estratégico para demostrar de manera visual el camino estratégico que seguirá la empresa en los próximos años, además de la confección del CMI, en conjunto con un manual para su utilización. Luego se desarrollará una nueva reunión con los directivos y responsables para ajustar detalles previos a la implementación. También se desarrollarán capacitaciones personalizadas a cada uno de los

responsables de medición para que interioricen los conceptos y la metodología de aplicación.

Ilustración 1: Diagrama de Gantt

Actividades	Semanas de trabajo											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Análisis diagnóstico sobre la empresa	■	■	■									
Definición de los objetivos estratégicos				■								
Orden jerárquico a los objetivos estratégicos				■								
Definición y diseño de los indicadores de control					■							
Diseño de mapa estratégico con relaciones de causa efecto						■						
Materialización del CMI							■					
Exposición a los directivos y mandos medios								■				
Realizar ajustes en función de las observaciones								■	■			
Capacitación a los mandos medios sobre el uso del CMI										■	■	
Implementación												■

Fuente: elaboración propia.

Desarrollo de la propuesta

Plan de acción 1: Definición de los objetivos para cada perspectiva del CMI

Habiendo identificado las intenciones que presenta la organización para cada una de las perspectivas se organizaron los objetivos destacando su importancia y relevancia. Este ordenamiento permitió establecer, en una segunda instancia, los indicadores para llevar adelante la medición y el cumplimiento de los mismos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Aumentar el grado de capacitación de los empleados de atención al cliente: un aspecto fundamental es contar con empleados capacitados que cuenten con habilidades blandas y técnicas para el mejor desenvolvimiento en la prestación del servicio y en la valoración de los clientes.

Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados: para que los programas de formación y capacitación surtan efecto se espera que la satisfacción de los colaboradores se incremente, logrando sinergias entre las áreas y promocionando la mejora continua en toda la nómina de la estructura organizacional.

Disminuir el índice de rotación de personal: se espera que con empleados formados, capacitados y satisfechos, el índice de rotación del personal disminuya, aumentando el grado de pertenencia de los empleados y mejorando el clima laboral de la organización.

Perspectiva de los procesos internos:

Disminuir el número de reclamos por fallas de mantenimiento: si se busca brindar un servicio superador, con una buena experiencia de compra por parte de los usuarios, es indispensable contar con un mantenimiento óptimo de las instalaciones para que de esta manera el servicio se preste en las mejores condiciones y los reclamos disminuyan.

Optimizar el tiempo de respuesta a consultas de cliente y los procesos administrativos: se espera que con la capacitación y formación del personal de atención se puedan mejorar los tiempos de devolución de respuestas ante consultas varias lo que repercutirá en el grado de orientación al cliente, en su satisfacción y en la experiencia de compra.

Optimizar el seguimiento de inventarios: un factor que ha ocasionado desperfectos en los procesos y en la generación de costos ha sido la mala gestión de los inventarios, principalmente de aquellos relacionados a los bienes de limpieza y de materiales a disponer en las habitaciones. Contando con un continuo seguimiento de los inventarios podrán disminuirse la cantidad de recompras de productos ya almacenados, disminuyendo los costos y contribuyendo a mejorar los resultados económicos y financieros de la empresa.

Perspectiva de los clientes:

Posicionarse como líder en Villa Carlos Paz: el hotel busca mejorar su posicionamiento como líder del mercado para sus diferentes segmentos. De esta manera un objetivo primordial es realizar un seguimiento preciso de la cuota o participación de mercado por sobre sus competidores, para de esta forma contar con información puntual que ayude a aplicar mejoras para potenciar dicho posicionamiento.

Mejorar la experiencia de compra y del servicio: para que esto suceda se requiere del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y crecimiento, y de los procesos internos. Esta experiencia podrá verse reflejada en la satisfacción de los clientes ante la prestación del servicio.

Incrementar la frecuencia de compra/visita y aumentar el número de clientes corporativos: la organización busca mejorar sus ingresos por lo que requiere de una mayor tasa de fidelización de clientes que realicen recompras de los servicios asociados al establecimiento. Con este objetivo se puede verificar la orientación al cliente, el buen servicio prestado y la calidad y amabilidad de los colaboradores.

Perspectiva financiera:

Aumentar los ingresos por ventas: el establecimiento ha sufrido una reducción de sus ventas en el último ejercicio económico. Con el seguimiento de los objetivos de las perspectivas anteriores se espera que los ingresos aumenten, principalmente por la satisfacción de los clientes y por el aumento de la frecuencia de compra/visita.

Disminuir los costos variables: actualmente el establecimiento cuenta con una importante carga de costos fijos que no puede disminuir, de esta manera se busca reducir el impacto de los costos desde aquellos variables relacionados a la gestión de compras y de inventario. Esta reducción tendrá un impacto sobre la rentabilidad operativa del negocio.

Aumentar la rentabilidad operativa: se espera que la rentabilidad del negocio se acreciente para los próximos años conforme lo viene realizando en los últimos ejercicios económicos. Este aumento lo logrará a partir del incremento de ingresos y por la reducción de costos variables.

Aumentar la rentabilidad de los propietarios: el fin último de los propietarios es incrementar el rendimiento de los fondos utilizados para el funcionamiento de la empresa. Partiendo de una mejora en la rentabilidad operativa, y de los ingresos netos, se espera que el desempeño de los fondos propios presente un aumento escalonado como viene desarrollando en los últimos ejercicios.

Plan de acción 2: Definición de los indicadores de control

Habiendo definido los objetivos y su jerarquización para cada perspectiva, se presentan los indicadores de control utilizados para llevar adelante la medición de los mismos, detallando la fórmula de cálculo y la información requerida para su medición.

Perspectiva financiera

Aumentar el ROE un 5% para diciembre 2021		Aumentar la rentabilidad operativa un 5% para diciembre 2021	
Indicador	ROE	Indicador	Rentabilidad
Fórmula	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Fondos propios}}$	Fórmula	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas totales}}$
Información	De estados contables y financieros	Información	De estados contables y financieros
Disminuir costos variables un 10% para diciembre 2021		Aumentar los ingresos por ventas un 10% para diciembre 2021	
Indicador	Índice de variación de costos	Indicador	Índice de variación de ingresos
Fórmula	$\frac{\text{Costos fijos período } t - \text{Costos fijos período } t - 1}{\text{Costos fijos período } t - 1}$	Fórmula	$\frac{\text{Ingresos período } t - \text{Ingresos período } t - 1}{\text{Ingresos período } t - 1}$
Información	De estados contables y financieros	Información	De estados contables y financieros

Perspectiva de clientes

Posicionarse como líder en el mercado para diciembre 2021		Mejorar la experiencia del cliente para diciembre 2021	
Indicador	Participación de mercado	Indicador	Índice de satisfacción
Fórmula	$\frac{\text{Ventas totales de Howard Johnson}}{\text{Ventas totales del sector}}$	Fórmula	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Nº de clientes totales}}$
Información	De estados contables y financieros	Información	Desarrollo de encuestas a clientes
Incrementar la frecuencia compra/visita para diciembre 2021		Generar 50 contactos de turismo corporativo para 2021	
Indicador	Índice de clientes fidelizados	Indicador	Nuevos contactos con clientes
Fórmula	$\frac{\text{Clientes que realizan recompras}}{\text{Nº de clientes totales}}$	Fórmula	$\frac{\text{Contactos realizados}}{\text{Nº de clientes corporativos}}$
Información	Del sistema de facturación y manejo de clientes	Información	Del sistema de facturación y manejo de clientes

Perspectiva de procesos internos

Disminuir reclamos de clientes un 20% para diciembre 2021		Disminuir el tiempo de respuesta a clientes un 20% para diciembre 2021	
Indicador	Índice de variación de reclamos	Indicador	Tiempo de respuesta
Fórmula	$\frac{\text{Reclamos período } t - \text{Reclamos período } t - 1}{\text{Reclamos período } t - 1}$	Fórmula	$\frac{\text{Tiempo de respuesta}}{\text{Cantidad total de reclamos}}$
Información	Registro de reclamos generados al mes	Información	Registro de consultas realizadas al mes, medición del tiempo de demora en responder
Disminuir la rotación de stock un 20% para diciembre 2021		Optimizar los procesos administrativos en un 30% para diciembre 2021	
Indicador	Índice de rotación de stock	Indicador	Índice de optimización
Fórmula	$\frac{\text{Compras}}{\text{Existencias}}$	Fórmula	$\frac{\text{Procesos optimizados}}{\text{Procesos totales}}$
Información	Del sistema de facturación y gestión contable	Información	Del sistema de registración de procesos

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Desarrollar 4 capacitaciones anuales desde 2021 para empleados		Aumentar la satisfacción de los empleados en un 80% para diciembre 2021	
Indicador	Cantidad de capacitaciones realizadas	Indicador	Índice de satisfacción
Fórmula	Llegar a desarrollar 4 espacios de capacitaciones	Fórmula	$\frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados totales}}$
Información	Registro de programas de capacitaciones	Información	Desarrollo de encuestas de satisfacción a los empleados
Disminuir la rotación de personal un 30% para diciembre 2021			
Indicador	Índice de rotación de personal		
Fórmula	$\frac{\text{Empleados que renunciaron período } t}{\text{N}^\circ \text{ de empleados totales período } t}$		
Información	De planillas y documentos de nómina de empleados		

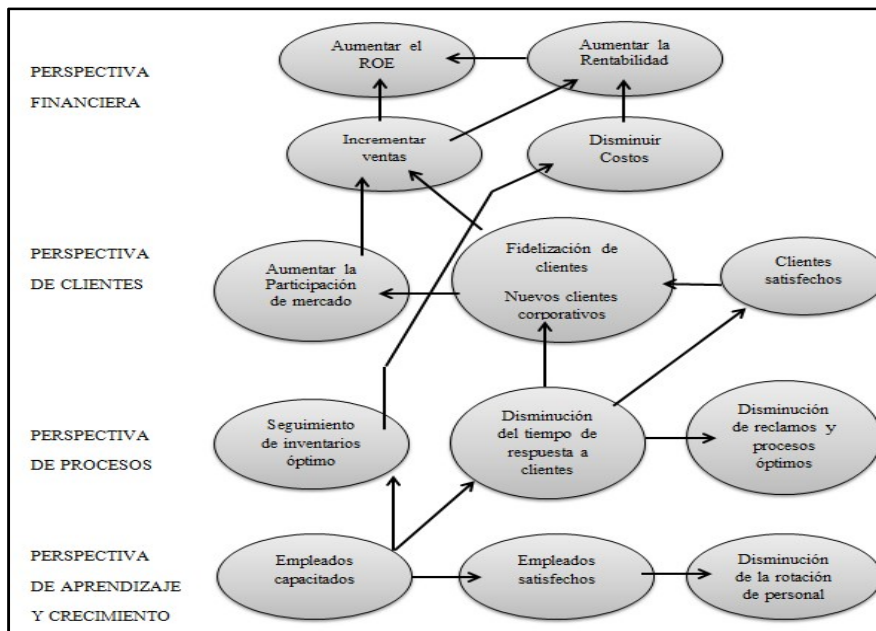
Plan de Acción 3: Cuadro de Mando Integral – Howard Johnson plaza Villa Carlos Paz

Perspectiva	Objetivo	Meta	Unidad de medida	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Cálculo actual
Financiera	Aumentar la rentabilidad de los propietarios	5%	Porcentaje	ROE	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Fondos propios}}$	Anual	Gerente Administrativo	5%	3%	2%	20%
	Aumentar la rentabilidad operativa del negocio	5%	Porcentaje	Rentabilidad Operativa	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas totales}}$	Anual	Gerente Administrativo	5%	3%	2%	4.31%
	Disminuir los costos variables	10%	Porcentaje	Índice de variación de costos	$\frac{\text{Costos fijos período } t - \text{Costos fijos período } t - 1}{\text{Costos fijos período } t - 1}$	Anual	Gerente Administrativo	10%	8%	6%	14%
	Aumentar los ingresos por ventas	10%	Porcentaje	Índice de variación de ingresos	$\frac{\text{Ingresos período } t - \text{Ingresos período } t - 1}{\text{Ingresos período } t - 1}$	Anual	Gerente Administrativo	10%	7%	6%	15.78%
Clientes	Posicionarse como líder en Villa Carlos Paz	1° Posición	Porcentaje	Participación de mercado	$\frac{\text{Ventas totales de Howard Johnson}}{\text{Ventas totales del sector}}$	Anual	Gerente de Marketing	1°	2°	3°	-
	Mejorar la experiencia de compra y del servicio	70%	Porcentaje	Índice de satisfacción	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{N° de clientes totales}}$	Mensual	Gerente de Marketing	70%	65%	50%	-
	Incrementar la frecuencia de compra/visita	25%	Porcentaje	Índice de clientes fidelizados	$\frac{\text{Clientes que realizan recompras}}{\text{N° de clientes totales}}$	Mensual	Gerente de Marketing	25%	20%	15%	-
	Generar nuevos contactos con clientes corporativos	50	Unidad	Nuevos contactos con clientes	$\frac{\text{Contactos realizados}}{\text{N° de clientes corporativos}}$	Anual	Gerente de Marketing	50	40	30	-
Procesos Internos	Disminuir el número de reclamos por fallas de mantenimiento	20%	Porcentaje	Índice de variación de reclamos	$\frac{\text{Reclamos período } t - \text{Reclamos período } t - 1}{\text{Reclamos período } t - 1}$	Mensual	Gerente de Mantenimiento	20%	15%	10%	-
	Optimizar el tiempo de respuesta a consultas de clientes	20%	Horas	Disminuir el tiempo de respuesta a consultas	$\frac{\text{Tiempo de respuesta}}{\text{Cantidad total de reclamos}}$	Mensual	Gerente de Marketing	20%	15%	10%	-
	Optimizar el seguimiento de inventarios	20%	Porcentaje	Índice de rotación de stock	$\frac{\text{Compras}}{\text{Existencias}}$	Mensual	Gerente de Mantenimiento	20%	10%	7%	-
	Optimizar los procesos administrativos	30%	Porcentaje	Índice de optimización	$\frac{\text{Procesos optimizados}}{\text{Procesos totales}}$	Anual	Gerente Administrativo	30%	20%	10%	-
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar el grado de capacitación de los empleados de atención al cliente	4	Unidad	Cantidad de capacitaciones realizadas	Llegar a 4 capacitaciones anuales para los empleados de atención al cliente	Anual	Gerente de RRHH	4	2	1	0
	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados	80%	Porcentaje	Índice de satisfacción	$\frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{N° de empleados totales}}$	Anual	Gerente de RRHH	80%	70%	65%	-
	Disminuir el índice de rotación de personal	30%	Porcentaje	Índice de rotación de personal	$\frac{\text{Empleados que renunciaron período } t}{\text{N° de empleados totales período } t}$	Anual	Gerente de RRHH	30%	20%	15%	-

Plan de acción 4: Diseño del mapa estratégico

En este último plan se demuestra la relación causa-efecto entre los objetivos estratégicos de cada perspectiva a través del diseño del mapa estratégico, mostrando cuál será el camino que la organización seguirá para el pleno cumplimiento de los objetivos corporativos y de los propietarios de la empresa.

Ilustración 2: Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.

Evaluación:

En este apartado se presentan los pasos a seguir en función de los desvíos que puedan ocurrir en el cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva.

Perspectiva financiera: identificar la causa por la que disminuye la rentabilidad y aplicar una estrategia de disminución de costos para promover el incremento del margen.

Perspectiva de clientes: Definir las políticas de clientes con mayor claridad. Diseñar una propuesta de posicionamiento en portales web de búsqueda de hospedaje, realizar un mayor seguimiento de los clientes frecuentes con campañas de mailing y ofertas especiales.

Perspectiva de procesos: identificar la actividad de la cadena de valor que no funciona de manera óptima y realizar intervenciones para mejorar la optimización de los procesos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Realizar un plan de recursos humanos que vaya desde la selección hasta la inducción

Conclusión y recomendaciones

Al desarrollar este trabajo se pudo identificar la importancia que presenta desarrollar un proceso para que las organizaciones puedan implementar un control sobre la gestión interna y externa. Puntualmente al trabajar sobre el caso de Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz se pudo constatar como diagnóstico que la misma carece de la definición de sus conjuntos de objetivos, tanto los corporativos como estratégicos, lo que dificulta la puesta en marcha de iniciativas estratégicas y del control de aquellas acciones que si son implementadas pero desde un falta de alineación con los conceptos de identidad que prevalecen en el establecimiento. Además se pudo identificar que la organización no cuenta con un proceso de retroalimentación de información y siendo otras de las causantes de un proceso de control de gestión ineficiente.

Ante esto se procedió a elaborar un Cuadro de Mando Integral que le permitiese organizar sus metas y establecer un procedimiento estratégico para alcanzarlas, además de mejorar el proceso de toma de decisiones. Para ello se jerarquizaron los objetivos de cada perspectiva y se los reformuló para que contasen con las características de metas medibles y cuantificables, es decir con indicadores y con información detallada para realizar su evaluación. También se diseñó el mapa estratégico para establecer las relaciones de causa efecto entre los objetivos estratégicos y clarificar cómo la empresa logrará cumplir con sus objetivos a largo plazo. Se considera que con las acciones especificadas en este trabajo la empresa podrá comenzar a implementar el tablero y evaluar la gestión para propiciar un proceso de mejora continua.

Este trabajo se ha realizado utilizando diferentes antecedentes y materiales teóricos, tanto nacionales como internacionales, lo que permite concluir sobre la dificultad que tienen las pequeñas y medianas empresas a la hora de diseñar planes de mejora, especialmente para la evaluación de sus acciones. Se considera que la herramienta confeccionada contribuirá a contar con información objetiva respecto al desempeño de la empresa en diferentes dimensiones, otorgando una visión integral de su funcionamiento y no de acuerdo a estimaciones superficiales o análisis subjetivos por parte de los propietarios o colaboradores internos.

Si bien este Cuadro de Mando Integral se ha diseñado para una empresa del sector hotelero, el procedimiento empleado para su materialización podrá utilizarse como

referencia para múltiples empresas, de diferentes dimensiones, sectores y número de empleados, ya que el CMI puede adaptarse y ser flexible a distintos entornos organizacionales y de la coyuntura en general, lo cual puede apreciarse como una de las principales fortalezas, ya que brinda la posibilidad de generar ventajas competitivas.

Como recomendaciones para la empresa y para ampliar el desarrollo del reporte se plantea en primer lugar amoldar el Cuadro de Mando Integral a un plan estratégico global, para que de esta manera se cuente con más objetivos a largo plazo y encaminar a la organización hacia un mayor rendimiento comercial y financiero. En este plan se podrán definir las estrategias centrales para lograrlo, además de los objetivos corporativos que en la actualidad no se encuentran detallados.

Una segunda recomendación parte desde una de las fortalezas que presenta el Howard Johnson, siendo esta su modelo de negocio sustentable. Para ello se plantea la posibilidad de ampliar el tablero de control hacia una quinta perspectiva que integre los aspectos sustentables y ambientales, profundizando la gestión en estos factores que son valorados por los grupos de interés.

Como tercera recomendación se plantea integral los sistemas informáticos de la empresa, tanto de la gestión de hospedaje como del manejo de inventarios, lo que contribuirá a presentar métricas de medición automatizada en tiempo real, volviendo más eficiente la comunicación interna y la toma de decisiones.

Bibliografía

- Baraybar, F. (2011). *El cuadro de mando integral, Balanced Scorecard*. España: ESIC.
- BCRA. (2020). *Relevamiento de expectativas del mercado, Julio 2020*, recuperado de: <https://bit.ly/34KgsV>, el día 04/09/2020.
- CEPAL (2020). *Contracción de la actividad económica de la región se profundiza a causa de la pandemia: caerá 9,1% en 2020*, recuperado de: <https://bit.ly/33BJa2u>, el día 07/10/2020.
- CIPPEC (2020). *El impacto político, económico y social del coronavirus en Argentina*, recuperado de: <https://bit.ly/3nnB3OT>, el día 05/09/2020.
- Gon, F. Triginé, J. (2016). *Cuadro de Mando Integral*, recuperado de: <https://bit.ly/2I3JbUE>, el día 08/10/2020.
- Gregoret, A. (2019). *Aplicación de un cuadro de mando integral en una pyme*, recuperado de: <https://bit.ly/34aTUoM>, el día 19/10/2020.
- iProfesional. (2020). *CEO de Howard Johnson advierte sobre la grave crisis del sector hotelero por la cuarentena*, recuperado de: <https://bit.ly/36Ewiuf>, el día 04/09/2020.
- Kaplan, R. Norton, D. (2012). *Lo esencial en la gestión empresarial. Capítulo 3: Implementación del cuadro de mando integral*. España: PROFIT editorial.
- Kaplan, R. Norton, D. (2012). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Deusto.
- Kaplan, R. Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Ley 20.488 (23/5/73). *Normas referentes al ejercicio de las profesiones relacionadas a las Ciencias Económicas*. Art 13.
- MIT (2020). *Implementing Industry 4.0: Leading change in manufacturing and operations*, recuperado de: <https://bit.ly/34tJI9Y>, el día 06/10/2020.
- Nogueira Rivera Dianelys. (2005). *Cuadro de mando integral usado en hotelería Caso GET Varadero*, recuperado de: <https://bit.ly/3hKD9UT>, el día 21/08/2020.

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2015). *El plan estratégico en la práctica*. España: ESIC.

Sánchez Vázquez, J. Vélez Elorza, M. Araujo Pinzón, P. *Balanced Scorecard: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral*, recuperado de: <https://bit.ly/30zKhhl>, el día 08/10/2020.

Thompson, A. Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: Pearson.

UNICEF (2020). *Frente al aumento de la pobreza infantil, UNICEF llama a fortalecer la protección social*, recuperado de: <https://uni.cf/3nm5YLB>, el día 07/10/2020.

Anexo

Anexo 1: Presupuesto de librería y papelería

Artículo	Cantidad	Precio	Subtotal
Lapiceras x 100	1	\$ 800	\$ 800
Cuadernos	8	\$ 400	\$ 3.200
Marcadores	5	\$ 250	\$ 255
Total			\$ 4.255

Anexo 2: Presupuesto de computadora de escritorio

Nuevo | 167 vendidos

Pc Escritorio Computadora
Nueva Cpu Amd Ssd
Velocidad Completa

★★★★★ 4 opiniones

\$ 51.929

☰ Pagá en hasta 12 cuotas






[Más información](#)