

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo final de grado

Contador público



Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

**Herramientas de gestión, nuevo sistema de control hotel Howard Johnson Villa
Carlos Paz**

Management tools, new hotel control system Howard Johnson Villa Carlos Paz

Autor: Federico Sierra Renz

DNI: 36300883

Numero de Legajo: CPB04469

Tutor: Mgtr. Favio D'Ercole

Fecha de entrega: 22/11/2020

Resumen

En el siguiente trabajo final de grado se realizó un plan de gestión de información interna y externa, para la empresa Howard Johnson de Villa Carlos Paz, el objetivo es reducir los costos variables e incrementar la tasa de rentabilidad, y al mismo tiempo realizar un control constante de todos los movimientos en las distintas áreas. El turismo en la ciudad es uno de los puntos más importantes de la economía local y provincial, esto ha llevado a grandes empresas del rubro hotelero a invertir en esta zona, para esto cada hotel deberá superarse y buscar la excelencia, realizando mejoras y ofreciendo nuevos servicios, implementando nuevas tecnologías, entre otras, y todo esto buscando aumentar los beneficios. Para lograr los objetivos se plantean dos planes de acción en conjunto basados en la mejora del sistema de control, con la utilización de un software de gestión y un cuadro de mando integral.

Palabras claves: Software de gestión, ERP, cuadro de mando integral, sistema de control.

Abstract

In the following final work of degree was carried out an internal and external information management plan, for the company Howard Johnson of Villa Carlos Paz, the objective is to reduce variable cost and increase the rate of return, and at the same time constantly monitor all movements in the different areas. Tourism in the city is one of the most important points of the local and provincial economy, this has led to large companies in the hotel business to invest in this area, for this every hotel should be surpassed and seek excellence, making improvements and offering new services, implementing new technologies, among others, and all this seeking to increase profits. In order to achieve the objectives, two joint action plans based on the improvement of the control system, with the use of management software and a balanced scorecard.

Key words: Management software, ERP, balanced scorecard, control system.

Índice

Introducción	
1	
Análisis de Situación	5
Análisis PESTEL	
5	
Análisis FODA	8
Marco Teórico	12
Diagnóstico y Discusión	
15	
Plan de implementación	17
Objetivos	17
Plan de acción I y II	18
Alcance	20
Recursos	21
Evaluación del proyecto	
21	
Conclusión y recomendaciones	
23	
Bibliografía	24
Índice	27

Introducción

El Hotel Howard Johnson (HOJO) es una cadena reconocida a nivel internacional, con una amplia experiencia de más de 70 años en el rubro hotelero. A lo largo de las décadas, el mismo ha cambiado de dueño en varias oportunidades, en la actualidad la marca registrada le pertenece al Grupo Wyndham Worldwide, el cual está integrado bajo el esquema de franquicias, esto consiste en que una de las partes paga a la otra para la explotación de un determinado negocio y el uso de la marca [CITATION HJ \ 11274].

En el año 2011, se inaugura el Hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz, el primero de esta franquicia en esta ciudad, orientado tanto a empresas como a familias. La modalidad adoptada por la familia Elliott, la cual se encuentra a cargo de la franquicia y de la gestión de la misma, es la de condo hotel, esta singularidad combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera. Otorgando a los accediendo a que la administración queda a cargo de los socios mayoritarios, en este caso la familia Elliott. Con esta modalidad el hotel tiene tantos dueños como accionistas posee. Esto permite que cada uno de ellos sea dueño de un hotel, percibiendo renta por el mismo y a su vez otorgándole beneficios de ocupación y descuentos especiales. Este tipo de hoteles está ofreciendo rentas superiores al 7% anual, mientras q los inmuebles tradicionales rondan en un 4% [CITATION HJvcp \ 11274].

Howard Johnson Carlos Paz, no solo cuenta con modernas habitaciones, sino que también ofrece diversos servicios ya sean gastronómicos con su restaurante de cocina internacional, piscinas, spa y salas de relax para disfrutar al máximo de la estadía, y apuntando más al lado empresarial y organizacional posee un salón de convenciones y salas de reuniones [CITATION HJvcp \ 11274].

Un aspecto fundamental del hotel, que se ve reflejado en sus valores, es su cultura de trabajo. Orientada fundamentalmente al compañerismo, potenciado, por el hecho de que su personal esta principalmente conformado por personas oriundas de la ciudad, que se conocen con anterioridad, esto facilita el trato entre ellos, el respeto y la solidaridad [CITATION HJvcp \ 11274].

Dicho Hotel se encuentra en la categoría de Plata del programa Hoteles más verdes, esto le otorga prestigio, reconocimiento internacional y un mayor acceso al mercado según cuenta [CITATION Hot19 \ 11274], avalado por [CITATION Glo19 \ 11274], “Este

Estándar se ha diseñado según los Criterios Globales de Turismo Sostenible establecidos por el Global Sustainable Tourism Council (GSTC) para hoteles y operadores turísticos, con el fin de aspirar a su reconocimiento y acreditación internacional.”

La actividad turística en el país, crece de manera sostenida en los últimos años, esto no solo ayuda a las empresas relacionadas al mismo y los incontables puestos de trabajo que genera, sino también a la economía en general [CITATION Rep19 \l 11274]. Argentina se encuentra en el puesto 7° del ranking de mundial de crecimiento del turismo, según afirmó el secretario de Turismo de la Nación, Gustavo Santos [CITATION Gru19 \l 11274]. Esto genera una competencia constante entre las empresas de reinventarse, optimizarse, mejorar e invertir en diferentes aspectos, planteándose nuevos objetivos a futuro para atraer clientes, marcas, y elevar los beneficios obtenidos.

Para seguir siendo competitivo y cumplir con los estándares y la misión planteada por la empresa, “Desarrollar un producto hotelero de alta calidad”[CITATION HJvcp \l 11274], se deberán analizar diversos factores a nivel interno y externo en la empresa.

Se plantea analizar la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y de la capacidad de aprendizaje y formación de la misma, aplicando diversos indicadores para, en cada perspectiva, cumplir con los objetivos planteados.

Para llevar a cabo este análisis se presentarán varias herramientas con análisis de la empresa y su entorno, un cuadro de mando integral (CMI), un mapa estratégico y un diagrama de Gantt.



Figura 1: Elaboración propia

Como consecuencia de los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos, el entorno en el cual las empresas deben desarrollarse es cada vez más dinámico y competitivo. Para esto es esencial contar con un sistema de gestión y control eficiente. Analizando la satisfacción del cliente, la innovación, calidad, servicio al cliente, habilidades de los empleados entre otros [CITATION Amo10 \l 11274].

En una investigación realizada en Ecuador, aplicada a dos hoteles 3 estrellas, se analizó la aplicación de un cuadro de mando integral a las dos empresas, para optimizar su gestión. Los resultados fueron favorables en ambos casos, obteniendo mejoras en la ocupación del hotel, en tecnología, en la atención al cliente y en el clima laboral[CITATION Vid14 \l 11274].

En un estudio realizado en el año 2018[CITATION Iva18 \l 11274], el cual explica las capacidades técnicas del uso del software de gestión, SAP B1 en PyMes, se identifican diversos beneficios de la aplicación del mismo, siendo este un sistema de información unificado permite la integración de todos los procesos del negocio, aumentando la eficacia y eficiencia al momento de realizar las tareas tanto administrativas como contables. El sistema multifuncional ofrece una opción de administración de stock, seguimiento de productos, e identificación de potenciales clientes.

El objetivo general es proponer un nuevo y mejorado sistema de control dentro de la empresa, dividiendo problemas en el circuito de inventarios, y en cómo puede afectar un cambio repentino en el mercado, y fallas en el sistema contable.

Analizando la implementación, de un software de gestión y de un cuadro de mando integral que optimicen y faciliten el control y seguimiento detallado en todas las áreas de la empresa. Para esto se deberá contratar una empresa que ofrezca dicho software, el cual, deberá cumplir con las necesidades y recursos con los cuales dispone la empresa, debiendo realizar una capacitación del personal designado a la utilización, tanto del software como del cuadro de mando.

Algunas de las mejoras a las que apunta el cambio en el sistema de control son:

- Área de depósito, ya sea pudiendo controlar el stock en cualquier momento, determinando que producto debe ser entregado por cada empleado, realizando un seguimiento de cada uno de estos y priorizando la entrega de aquellos productos que llevan más tiempo en el depósito.
- Registración de todos los comprobantes y movimientos que realice la empresa, y su verificación de ser debido.
- Identificación de potenciales nuevos clientes, por medio del software SAP.
- Desarrollo de una base de datos de clientes, proporcionando un sistema de constante oferta de servicios vinculados al hotel.
- Realizar seguimiento y evaluación del desempeño de las distintas áreas.

Dos de las mayores y más importantes ventajas que ofrece dicha implementación, son la optimización del tiempo y el manejo de la información. Ofreciendo información relevante y en tiempo real, a los directivos y mandos intermedios, facilitando no solo la toma de decisiones en momentos críticos, sino que previniendo situaciones o problemas futuros.

Análisis de situación

Misión Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz

Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y una excelente relación con el medio que nos rodea.

Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa[CITATION Joh18 \l 11274].

Valores Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz

Estos, dirigidos a los trabajadores del hotel, están principalmente centrados en la responsabilidad, respeto mutuo, trabajo en equipo y cooperación, que son las bases de todas las relaciones internas y externas de la empresa. Se espera un alto nivel de desempeño en cada una de sus funciones, deseos de crecimiento y superación constantes, y una actitud que promueva un buen ambiente laboral.

Análisis PESTEL

PESTEL es un análisis descriptivo del entorno de la empresa. Cuando hablamos del entorno o contexto de las empresas, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización. Por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o campañas a corto y largo plazo [CITATION Bet19 \l 11274].

Dicho análisis está compuesto por las iniciales de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico y legales, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o utilidad.

Factor Político

Se transcurre un año electoral, año de especulación, incertidumbre e inestabilidad. Estos aspectos generan desconfianza a la hora de implementar planes de inversión, desarrollo o innovación. Las personas y empresas, tienden a guardar el dinero y especular.

El presidente Macri realizó en conjunto con el secretario de Turismo de la Nación, la mesa de Turismo de Villa Carlos Paz, en la cual se trató la implementación de diversas acciones para potencian la actividad en la zona y alrededores. Uno de los temas centrales fue la conectividad aérea, ya que Córdoba, y su vez la Villa, es uno de los principales destinos del turismo de verano en la Argentina. Aumentando un %37 los vuelos de cabotaje en comparación al 2018[CITATION Min19 \l 11274].

El Ministerio de Turismo de la Nación en conjunto con el banco Nación, acordaron bonificar la tasa de interés a PyMe, a través de una línea de créditos llamado Línea 700- Turismo, esta es una de las facilidades que se analizan para potenciar el turismo en la región[CITATION Min19 \l 11274].

Los principales actores institucionales del turismo nacional, desde el año 2014 están implementando el plan federal estratégico de turismo sustentable 2025 (PFETS). El cual busca aumentar el turismo interno, y fomentar la llegada de turistas internacionales a todo el territorio del país. Bajo la visión de una Argentina equilibrada, integrada, sustentable y socialmente justa, considerando el turismo un derecho ciudadano y un generador de riqueza[CITATION Min191 \l 11274].

Factor Económico

En los últimos años Argentina, ha tenido diversos problemas en su economía, ya sea altos niveles de inflación, 53,8% en el último año [CITATION IND19 \l 11274], devaluaciones, pérdidas del poder adquisitivo y su impacto en los precios. Esto impacta directamente al sector hotelero y a los puestos de trabajo que estos generan. Pudiendo ser dejado de lado en momentos extremos, y solo depender del turismo internacionales.

Ante un aumento del dólar sin precedentes, 38% según [CITATION BCR19 \l 11274], sumado a medidas impuestas a compras con tarjeta en el exterior (recargo 15%), el turismo fuera del país se vuelve más complicado y favorece a aquellos turistas extranjeros que poseen una moneda predominante, esto se traduce a los números, presentando el [CITATION IND19 \l 11274], una caída en el turismo emisor del 13% y aumento del receptor del 3.3%.

Factor Social

Se presentan los datos de 7 regiones turísticas y 49 localidades. Para abril de 2019 se estimaron 3,5 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros y parahoteleros. Esto implica un incremento de 1,6% respecto del mismo mes del año anterior. Las pernoctaciones de viajeros residentes registraron una baja de 2,0%, y las de no residentes aumentaron 14,7% [CITATION IND19 \l 11274].

Siguiendo con la información proporcionada por INDEC [CITATION IND19 \l 11274], sobre la ocupación hotelera en la ciudad de Villa Carlos Paz, dentro del primer cuatrimestre del año, se puede observar que el promedio de viajeros es de 66.116, con una duración del viaje promedio de 4 días. La Villa registra un porcentaje de ocupación en estos meses del 64%. Villa Carlos Paz, se posiciona como el principal lugar elegido, entre los viajeros, en estos primeros cuatro meses dentro de la provincia de Córdoba.

Factor Tecnológico

La tecnología se encuentra en constante evolución y genera de forma involuntaria que quienes no se adaptan y adoptan las mismas queden como obsoletos, el rubro hotelero no queda exento a esto.

Un claro ejemplo es internet, una herramienta de búsqueda, reserva y puntuación, ya sea de alojamientos, transportes y hasta guías de actividades a realizar en tu viaje. Un hotel que no trabaje con esta herramienta, ya sea mostrando el producto, ofreciendo diversas formas de pago y promocionándose, no podría competir en la actualidad. Según el estudio de Minerva Travel, realizado por Google, “el 75% de las

búsquedas de viajes se realizan en buscadores online, como Google, el 70% de las reservas de hoteles se hacen online”[CITATION Min17 \l 11274].

Factor Ecológico

El turismo contribuye aproximadamente al 5% de las emisiones de gas invernadero en todo el mundo, una cifra que se espera que crezca un 130% para 2035[CITATION Uni19 \l 11274].

Una encuesta realizada en 16 países por una empresa de viajes determino que el 52% de los viajeros afirma que le gustaría vacacionar en un destino sostenible[CITATION BOO19 \l 11274].

Se está viviendo una gran transformación enfocada en el turismo sostenible y responsable, convirtiéndose en una prioridad, tanto para el turista como para los líderes del rubro hotelero, la elección de estos llamados “hoteles verdes”.

Factor Legal

Según lo que dice la ley 25.997, se declara “de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país”[CITATION Ley19 \l 11274], describiendo al turismo como un generador de divisas, resultando una actividad privada prioritaria dentro de las políticas del Estado. Dicha ley tiene como objeto, mediante la determinación de mecanismos necesarios, fomentar el desarrollo, la promoción y regulación de la actividad turística.

El organismo encargado de la aplicación de la presente norma, como así de sus disposiciones y reglamentos, es la secretaria de Turismo de la Presidencia de la Nación. El artículo 7º, inciso c), determina que deberá “coordinar, incentivar e impulsar las acciones para la promoción turística de nuestro país tanto a nivel interno como en el exterior”[CITATION Ley19 \l 11274].

Análisis FODA

El análisis DAFO (o FODA) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades [CITATION Oli11 \l 11274].

Fortalezas

- Certificación nivel Plata, en hoteles más verdes. Otorgado por Global Sustainable Tourism Council (GSTC).
- Franquicia con experiencia en el rubro. La familia Elliott con experiencia hotelera en Salta.
- Directorio compuesto por personas con conocimientos académicos.
- Posicionamiento en el mercado de la marca a nivel mundial. La marca HOJO tiene más de 70 años en el rubro hotelero.
- Categoría hotel de 4 y 5 estrellas, tanto en sus habitaciones como en el spa y restaurante.
- Cumplimiento de las normas internacionales de la ley N°. 4701, de seguridad e higiene. Amplios estándares de higiene y cuidado de la utilización de químicos. Como premisa en minimizar el impacto ambiental.

Oportunidades

- Actualización tecnológica. Teniendo diversas opciones, ya sea unificar el software, dejando un solo sistema operativo que incluya todas las tareas y opciones a realizar por el personal, potenciando la página web como uno de los principales agentes de venta.

- Dificultad de vacacionar fuera del país. Por el bajo valor del peso ante la mayoría de las monedas extranjeras.
- Facilidades monetarias a los turistas extranjeros.
- Explotación de la tendencia de crecimiento del uso de hoteles sostenibles. Esta nueva “filosofía”, está tomando cada vez más importancia en la toma de decisión de los turistas a la hora de elegir un destino e inclusive un hotel.

Debilidades

- Poca experiencia en la zona. Sin presentar experiencia por parte de la familia dentro de la provincia de Córdoba, y en una zona considerada principalmente de veraneo.
- Dificultad para atraer clientes en temporada baja. Presentando un 64% de ocupación en temporada alta contra un promedio de 29% en baja.
- Dificultad para atraer empresas y grupos para la explotación del salón de eventos. Es un desafío planteado por la empresa para atraer al segmento corporativo para la realización de reuniones y eventos.
- Lejos de atracciones diurnas. Se encuentra lejos de los paradores de mayor convocatoria en la ciudad (Zebra, Soho village, la voz del interior).
- No cuenta con un sistema de costeo ni con un software contable. No se realiza una registración diaria ni automática de las operaciones.
- No cuenta con un sistema de inventarios. No lleva una planilla en la que consten las existencias, se maneja con una política de stock mínimo.

Amenazas

- Problemas generados por inestabilidad política, social y económica, ante el cambio de gobierno.
- Diversidad de competidores. De la misma categoría de estrellas (Portal del Lago, Amérian, entre otros).

- Estigmatización del turismo “mochilero”. Uno de los principales desafíos de la empresa, es romper con esta idea.
- Nuevos destinos turísticos de lujo en la provincia de Córdoba. Diversos destinos en las sierras, como Villa General Belgrano, el cual recibe una gran cantidad de turistas, en su mayoría de la ciudad de Buenos Aires, Mina Clavero es otro, que ocupa el segundo lugar en nivel de ocupación según [CITATION IND19 \l 11274].
- Disminución del turismo interno por pérdida del poder adquisitivo. Ante la crisis y la pérdida de valor de la moneda, el turismo interno puede especular y preferir no realizar un gasto en estos momentos de incertidumbre.

Marco Teórico

Es de vital importancia contar con gente capacitada en el área de administración y gestión de la empresa. Personas que puedan dirigir y más importante controlar y motivar a los demás trabajadores en pos del cumplimiento de los objetivos[CITATION Rob10 \l 11274].

El CMI es un sistema de información que revolucionó el método de gestión organizacional, cuya función principal es la implementación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. Esta herramienta es de gran ayuda para alinear los recursos, habilidades y conocimientos de las personas para el cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo. Mediante la implementación de indicadores financieros y no financieros, se obtiene información de forma periódica, que permite reducir los niveles de incertidumbre de las decisiones y facilita el seguimiento y la corrección de desviaciones en el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos[CITATION Kap96 \l 11274].

Es de gran ayuda a la hora de comunicar la estrategia, y genera conciencia de la misma e influye de manera positiva en el comportamiento de los empleados. Está diseñado para que la empresa pueda identificar la causa y efecto de las relaciones en el mercado y continuar mejorando su desempeño general[CITATION Kap96 \l 11274].

El cuadro de mando integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y formación. Estas están relacionadas a través de una secuencia de relaciones de causa efecto. A su vez cada uno de ellos es medido con determinados indicadores dependiendo las necesidades de la empresa que lo realice.

Perspectiva Financiera

Las medidas y los objetivos financieros que se incluyen en un CMI definen la actuación financiera que se espera de la estrategia de la organización y sirven como objetivos de las demás perspectivas. Esta perspectiva hace hincapié en el uso de los recursos, su coste y los resultados obtenidos por la organización, Abarca el área de las necesidades de los accionistas.

Algunos indicadores utilizados son, ROE, ROA, margen de ventas, rotación de activos, entre otros.

Perspectiva del Cliente

La Empresa debe identificar los segmentos de clientes a los cuales se quiere dirigir y a los mercados en los que desea competir. Ya que los clientes representan las fuentes que proporcionarían los ingresos de los objetivos financieros. Para poder cumplir con los objetivos se deberán cubrir de la mejor manera las necesidades de los clientes, analizando la calidad del producto o servicio, precio, imagen, relación, entre otras.

Algunos indicadores utilizados pueden ser, incremento de clientes, retención de clientes y la satisfacción del mismo.

Perspectiva de Procesos Internos

Permite analizar e identificar los procesos críticos en los cuales deberán sobresalir a la hora de cumplir con los objetivos de los accionistas, proveedores y clientes.

Los indicadores utilizados en esta perspectiva pueden ser, cantidad de quejas emitidas por los clientes, reducción de gastos administrativos, mejorar los productos o servicios, tiempo de entrega del producto o servicio.

Perspectiva de Aprendizaje y Formación

Permite crear una estructura que garantice los resultados a largo plazo. Se analiza diferentes áreas como es el clima laboral, determinando la satisfacción de los empleados, su rendimiento y la retención de los mismos en la empresa, las personas, los niveles de capacitación y la capacidad de la empresa de brindarle dicha capacitación, y por último los sistemas, que hace referencia al desempeño de los sistemas informáticos utilizados por la empresa.

Las empresas para poder sobrevivir y seguir siendo competitivas en el mercado en las condiciones actuales, de constante cambio y evolución, será de vital importancia que utilicen un sistema de medición y de gestión orientado a sus estrategias y capacidades [CITATION Por04 \l 11274], para poder identificar y adecuarse en tiempo y de la mejor forma a los cambios venideros.

Los primeros ERP (Enterprise resource planning), se empezaron a incorporar en las empresas en la década del 90, los mismos se utilizan para organizar, recolectar y explotar la información de gestión. Estos softwares optimizan el funcionamiento de la

empresa mejorando su productividad y flexibilidad. El éxito de su aplicación se ve directamente relacionado con la cultura organizacional que tenga la empresa, el manejo de la información y la capacitación del personal[CITATION Mey15 \l 11274].

La aplicación de esta herramienta será de gran ayuda para mejorar los indicadores de la empresa, pero deberá ser incentivado por los líderes de la misma y sus referentes, asumiendo la responsabilidad para poder realizar un cambio en la cultura organizacional.

Diagnóstico y Discusión

Analizando a la empresa se detectaron ciertos problemas en el control interno en determinadas áreas, las cuales pueden ocasionar problemas más graves a futuro.

Uno de los sectores con más problemas identificados es el área del depósito, el cual está a cargo de una persona, el gerente del depósito. En el mismo no se realizan ni controles periódicos del stock ni se lleva un inventario del mismo, el encargado realiza un control a “ojo”. Esto se ve agravado por el hecho de no contar con un sistema informático en el cual se vinculen las compras con el inventario y con las ventas realizadas.

En ninguna etapa realizada, ya sea compras, movimiento de stock o ventas, se realiza una registración en un sistema unificado, en el cual se pueda realizar un seguimiento diario del producto, su estado o actualización del precio.

El depósito a su vez carece de seguridad y monitoreo, por lo que, en caso de robo o deterioro de los productos, no sería posible identificar el faltante.

Sumado a esto tampoco cuenta con un sistema contable en cual registre las operaciones diarias, ni un sistema de costeo, por lo cual no puede determinar el costo de cada operación en las distintas fases en la que pasa el producto.

Como observamos con anterioridad en los análisis realizados, Argentina se encuentra en un momento de gran incertidumbre e inestabilidad, sumado a la inflación que se genera año a año, es de vital importancia contar con un sistema el cual permita un control constante de los productos y que permita la actualización del precio de los mismos.

En lo expuesto en el análisis FODA, una de las oportunidades de la empresa, es realizar una actualización tecnológica, unificando el sistema informático e incorporando las áreas antes mencionadas. Esto no solo agilizaría las tareas, optimizando el tiempo de trabajo, sino que permitiría un seguimiento y un control por parte de todas las personas a las que se le otorgue acceso al mismo.

Analizando la empresa, se observa que el hotel gestiona sus actividades a través de tres softwares de gestión, lo cual, no es operativo para la misma, y conlleva un costo superior, y a su vez, los mismos presentan falencias en determinados sectores antes

mencionados. Implementando un nuevo software unificando todas las actividades, se realizará de una mejor manera el seguimiento y el control de cada producto y cada actividad realizada. Sumado a esto, y de forma conjunta, se incorporará a la cultura organizacional el uso del cuadro de mando integral, el cual, otorgará la información y las pautas necesarias para cumplir con los objetivos, metas y misión que posee la organización a futuro.

Plan de implementación

Se propone implementar un software de gestión unificado de forma conjunta con la aplicación de un cuadro de mando integral, los cuales, no solo mejorará el control en áreas donde la empresa presenta falencias, sino que optimizará el tiempo, y la toma de información de las tareas realizadas en todos los ámbitos. Dicho programa permite agilizar, simplificar, controlar las tareas administrativas de la empresa y realizar un seguimiento de cada uno de los productos.

Para la correcta implementación de dicho plan, y para no generar gastos adicionales innecesarios, la empresa deberá prescindir de los actuales softwares de gestión.

Objetivo General

Optimizar el registro y manejo de toda la información de la empresa, permitiendo que cada uno de los usuarios, ingrese, obtenga y controle información cruzada de cada una de las áreas, permitiendo un mayor control y mejorando la toma de decisiones en momentos críticos. Generando a largo plazo un incremento en la rentabilidad de la empresa, por medio de un incremento de la ocupación hotelera, atrayendo potenciales nuevos clientes.

Objetivos Específicos

- Optimizar el depósito, específicamente la política y el circuito de inventarios, para no generar sobre stock y controlar el producto desde que llega hasta el momento que se vende.
- A través del diseño de la política de inventarios, reducir los costos de venta de los productos en un 1%.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 10%.
- Utilización de la plataforma de contabilidad y finanzas, lo cual posibilita, el correcto y óptimo desempeño del área contable. Pudiendo realizar las registraciones que sean pertinentes, y controlarlas en cualquier momento, cotejando los datos con los comprobantes idóneos.
- Capacitación de la planta de empleados, sobre el manejo del cuadro de mando integral, con la finalidad de que a mediados del año 2020 su utilización forme parte de la cultura organizacional.

- Realizar un diagrama de causa-efecto.
- Mantener contacto con los clientes.
- Atraer nuevos clientes.

Plan de acción 1

Dicho plan abarca la construcción y adaptación a la empresa hotelera, de un software de gestión. La empresa contratada será XPONENCIA SYSTEMS, la cual se dedica a generar transformaciones digitales y mejorar la rentabilidad de sus clientes a través del programa SAP. El utilizado por la empresa será SAP Business One, sistema derivado del anterior, dirigido a PyMEs.

SAP B1 permite a la empresa gestionar el ciclo operativo completo, obtener mayor control y disponer de la información analítica, realizando reportes y análisis de datos en tiempo real. Algunas de las opciones que ofrece son la gestión, de inventario con dispositivos móviles, de comprobantes, de servicios, oportunidades y actividades entre otras, facilitando la gestión de todas sus áreas y de la toma de decisiones críticas en el negocio. Este sistema realiza y actualiza automáticamente una base de datos de todos los proveedores y clientes con los que se ha interactuado, permitiendo no solo realizar pedidos programados periódicamente, sino también tener un contacto con los huéspedes enviándole información pertinente sobre ofertas de temporada, descuentos, eventos realizados por el hotel y por terceros.

Se determina contratar el software con 20 usuarios directos, los cuales serán designados a los encargados de las áreas de recursos humanos, administración, marketing, mantenimiento, compras, ventas, depósito, relaciones públicas, al contador y al gerente general. Estos designarán en cada una de sus áreas los usuarios indirectos, los cuales, podrán acceder al sistema de forma acotada, obteniendo la información pertinente para la realización de las tareas cotidianas.

La implementación, y capacitación del personal, quedará a cargo de la empresa contratada, las cuales se encuentran dentro del presupuesto general.

Software	Porcentaje	Precio en dólares
Diseño	10,00%	\$ 2000,00
Implementación	60,00%	\$ 12.000,00
Capacitación	30,00%	\$ 6.000,00
	100,00%	\$ 20.000,00
Tipo de Cambio		
	\$ 60,00	\$ 1.200.000,00

Cuadro 1. Elaboración propia. Presupuesto.

Plan de acción 2

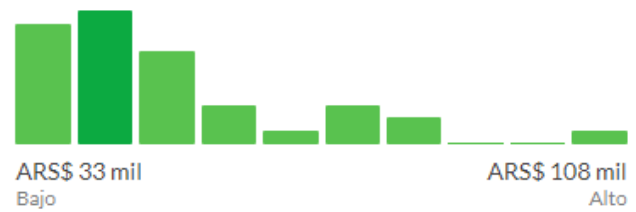
Se propone diseñar e implementar un cuadro de mando integral para mejorar el sistema de control de gestión de la empresa. El mismo se enfocará en cuatro perspectivas ya mencionadas en el marco teórico. La puesta en funcionamiento de dicho plan mejorará los indicadores de calidad y rentabilidad de la empresa para el próximo año calendario y los años subsiguientes.

Para la correcta utilización de dicho cuadro y para que se obtengan los resultados deseados, se realizará una capacitación a todo el personal de la empresa. La capacitación por el momento tendrá una duración de seis meses. Para esto se contratará un capacitador especializado, el cual según se observa en la tabla tiene un sueldo promedio mensual de \$52.000,00 pesos.

Sueldos para Capacitador

Sueldo base promedio

ARS\$ 52 mil / mes



¿Cuánto gana un Capacitador?

El sueldo nacional promedio de un Capacitador es de \$52.406 en Argentina.

Figura 2. Sueldos para capacitador. [CITATION Gla19 \l 11274]

	Mes	Precio
Capacitador	Noviembre 2019	\$ 52.000,00
	Diciembre 2019	\$ 52.000,00
	Enero 2020	\$ 52.000,00
	Febrero 2020	\$ 52.000,00
	Marzo 2020	\$ 52.000,00
	Abril 2020	\$ 52.000,00
	Total	\$ 312.000,00

Cuadro 2. Elaboración propia. Presupuesto.

Se diseñó un diagrama de causa-efecto (Figura 3), en el cual, se plasman de forma clara los objetivos de la empresa para cumplir su misión y la condición futura deseada por la empresa. Se agrega al anexo para mejor visualización.

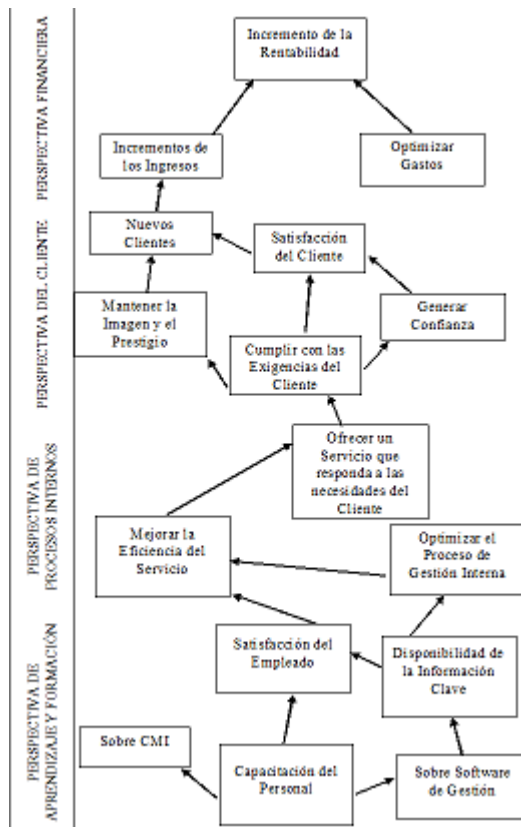


Figura 3. Diagrama causa-efecto. Elaboración propia.

Alcance

La aplicación de la propuesta tendrá alcance en la totalidad de la empresa, tendrá un impacto en todas las áreas y unidades de negocio. Solo se aplicará en la franquicia ubicada en la ciudad de Villa Carlos Paz.

Está planteado para llevarlo a cabo a fines del año 2019, con el objetivo de que en el próximo año calendario, específicamente a mediados del mes de enero, ya este implementado y estén realizadas las capacitaciones pertinentes. Se prevé que los resultados y el éxito, tanto del software, como del cuadro de mando integral, se harán visibles a largo plazo y la expectativa es mantenerlos para un mejor funcionamiento de la empresa.

A través del diagrama de Gantt (Figura 4) se expone el tiempo dedicado a cada actividad. Se agrega al anexo para mejor visualización.

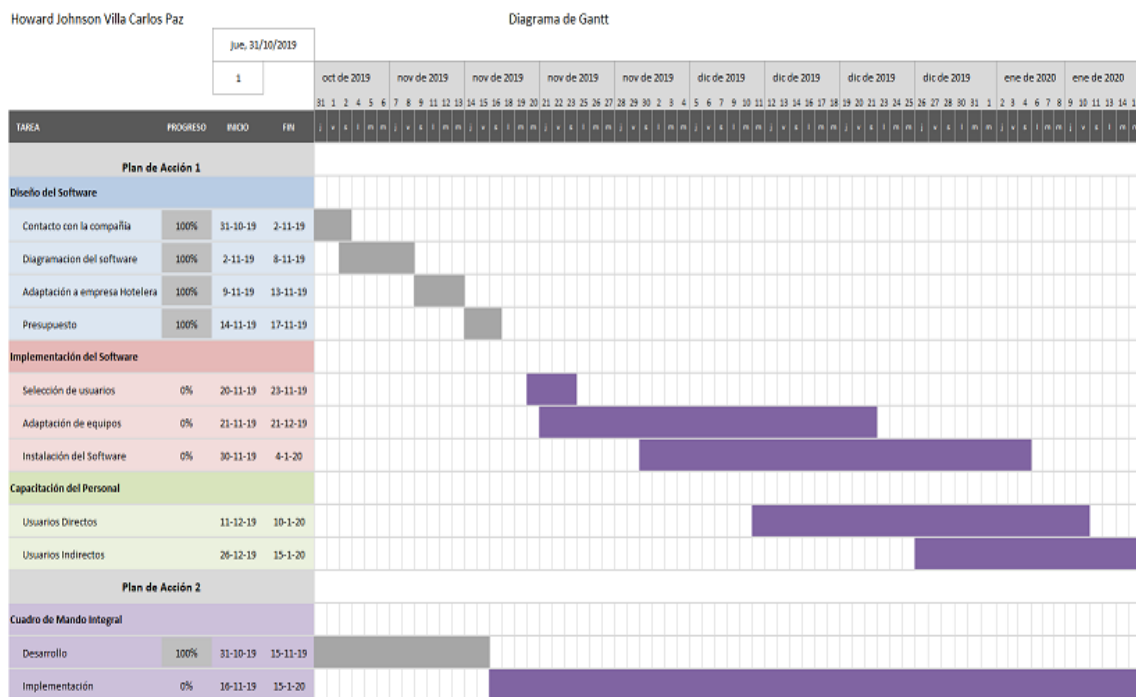


Figura 4. Diagrama de Gantt. Elaboración propia.

Recursos

Para llevar a cabo la implementación del nuevo software de gestión, y para estimar el presupuesto acorde a la empresa, se deberán identificar la cantidad de usuarios directos, los cuales podrán acceder a la información y modificarla, y cuáles serán los usuarios indirectos los cuales solo accederán a la información pertinente del área que les corresponda. Para esto se deberá tener en cuenta la estructura de la empresa y el equipo informático con el que la misma cuenta, ya sean PC, tablets o smartphones con acceso a una red interna.

Los responsables de cada área participaran en el diseño y adecuación del software, determinando que módulos son necesarios y cuales satisfacen las necesidades de cada sector. Siguiendo luego con la capacitación correspondiente de cada uno de los usuarios.

Evaluación del proyecto

Para evaluar la eficiencia de la aplicación de dichos planes de acción, se realizará una encuesta anónima, luego de finalizadas las capacitaciones, a todo el personal, la cual constará de nueve preguntas y el resultado de la misma ofrecerá información pertinente sobre la satisfacción del personal y la eficacia de la capacitación. La encuesta se incorporó al anexo.

Otro indicador que se tendrá en cuenta es el de ocupación hotelera, por lo que, en abril de 2021, luego de finalizada la temporada alta, se realizará la comparación analizando la ocupación de habitaciones con respecto al año anterior, para evaluar si se logró un incremento en la cantidad de turistas recibidos.

Por último, para demostrar la factibilidad de los planes de acción, se calcula el retorno sobre la inversión (ROI) como indicador económico, el cual compara el beneficio o utilidad obtenida en relación a la inversión realizada y como indicador financiera se calculara el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), para determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

$$ROI = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} * 100$$

$$ROI = \frac{3.654.122,34 - 1.512.000}{1.512.000} * 100$$

$$ROI = 141,67\%$$

La sumatoria de los beneficios tanto del 10% en el aumento en la rentabilidad, como la reducción del 1% de los costos, da como total 3.654.122,34. Por lo tanto, como se observa en la ecuación, se obtiene un retorno sobre la inversión positivo, del 141,67%, lo que significa que por cada \$1 invertido se obtendrá \$1,41.

$$VAN_0 = \sum_{t=1}^n \frac{Ft}{(1+i)^t} - I_0$$

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Analizando el Cuadro 4 ubicado en el anexo, se determina que el VAN es positivo por lo cual el proyecto sería rentable. En cuanto a la TIR, la misma, es positiva y mayor a la tasa de descuento aplicada, por ende, el proyecto estaría en condiciones de llevarse a cabo.

Conclusiones y recomendaciones

Howard Johnson es una cadena de nivel internacional con una gran trayectoria, esto sumado al buen manejo, de la familia Elliott, durante los últimos años de la franquicia en Villa Carlos Paz, junto con la ubicación de la misma, le posibilito posicionarse y mantenerse como uno de los hoteles más elegidos por los turistas en la zona. Sin embargo, al realizar un análisis, se detectó que la misma no realiza un correcto uso del sistema de control, presentando falencias en los softwares contratados y utilizando de forma ineficiente el registro y manejo de la información. Como se mencionó anteriormente, Villa Carlos Paz, en los últimos años es uno de los destinos turísticos más elegidos dentro de la provincia, esto lleva a que grandes empresas hoteleras apuesten por incluir una franquicia en la zona, como se observa en el análisis FODA, generando mayor competencia y obligando a las empresas a perfeccionarse en busca de la excelencia. Por estas razones se le planteo a la misma rediseñar el sistema de gestión, para lograr un desarrollo de actividades eficiente, reduciendo los costos y buscando una mayor rentabilidad.

Al aplicar el software de gestión unificado, el mismo, permitirá un constante manejo de la información, y al aplicarlo en conjunto con el cuadro de mando integral, analizando los indicadores de forma periódica, se obtendrá información de vital importancia para la empresa, la cual, podrá prevenir o pronosticar problemas que puedan generarse internamente o por el contexto inestable en el cual se maneja, facilitando la toma de decisiones en momentos críticos, permitiendo la sostenibilidad de la empresa.

Luego de la implementación antes mencionada, se plantean ciertas recomendaciones que permitirán a la empresa cumplir con los objetivos planteados.

En primera instancia, que se contrate a un especialista que realice actualizaciones tanto del cuadro de mando integral como del software de gestión, teniendo en cuenta las metas y la situación de la empresa. Determinando si es necesario incorporar algún servicio o modulo vinculado con SAP para cubrir alguna necesidad, y si se debe modificar alguna sección del CMI, y en el caso de necesitarlo que realice las capacitaciones pertinentes.

Como segunda medida, que se realice una vez por año la encuesta al personal, pudiendo agregar nuevas preguntas referidas a inquietudes puntuales, y analizando las

respuestas mejorar la satisfacción del mismo y seleccionar capacitaciones idóneas para un mejor desarrollo profesional.

Bibliografía

Ali, M. R. (2019). Balanced Scorecard development over the last 26 years. *Journal of Business and Management*, 21, 13-16.

Amo Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard*. ESIC EDITORIAL.

BCRA. (2019). Obtenido de Banco Central de la República Argentina: <http://www.bcra.gov.ar/>

Betancourt, D. (2018). *Cómo hacer un análisis PESTEL*. Obtenido de www.ingenioempresa.com/analisis-pestel

BOOKING. (2019). *Comportamiento de los viajeros 2020*. Obtenido de news.booking.com

Gibbons, R., & Kaplan, R. S. (2015). Formal Measures in Informal Management: Can a Balanced Scorecard Change a Culture? *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 447–451.

Glassdoor. (2019). *Sueldos para capacitador*. Obtenido de Glassdoor: <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/capacitador-sueldo-Argentina>.

Global Sustainable Tourism Council (GSTC). (2019). *GSTCorg*. Obtenido de <https://www.gstccouncil.org/>

Grupo Clarín. (2019). *Clarín Turismo*. Obtenido de <https://www.clarin.com/viajes/argentina>

Hoteles más Verdes. (2019). *Hoteles Certificados*. Obtenido de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>

Howard Johnson. (2018). Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz. *Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz*, p.9.

Howard Johnson Argentina. (2019). Obtenido de Howard Johnson:

<http://www.hjargentina.com/home/Franquicias>

Howard Johnson, V. (2019). *hvjillacarlospaz*. Obtenido de <https://bit.ly/2NgVwDk>

INDEC. (2019). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Informe Técnico

Ocupación Hotelera: <https://www.indec.gob.ar/>

Ivan, D. (2018). Technical and Functional Opportunities of Sap Business One Use in Ukrainian

Companies. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv Economics*, 11-19.

Kaplan, R. S., & Norton, D. (2016). *The Balanced Scorecard*. Brighton, Massachusetts: Harvard

Business.

Ley Nacional de Turismo. (2019). *InfoLEG información Legislativa*. Obtenido de

<http://servicios.infoleg.gob.ar/>

Mancini, M., Toros scorians, C., Vélez , M., & Herrero, M. (2019). Información de relevancia

para la toma de decisiones estratégicas. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo | CONDET*.

Meyssonier, F., & Pourtier, F. (2015). ERP, CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET

CONTROLE DE GESTIÓN. (págs. CD-Rom). Sciences de l'Homme et Sociéte.

Minerva Travel. (2017). *Minerva Travel Google España*. Obtenido de

<https://www.thinkwithgoogle.com/>

Ministerio de Turismo de la Nación. (2019). *Argentina Turismo*. Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/>

Ministerio del Interior. (2019). *Ministerio de Turismo de la Nación*. Obtenido de

<https://www.mininterior.gov.ar/>

Olivera Díaz, A. P., & Hernández Matamoros, I. B. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía*.

Portela Lara, L. (2004). El cuadro de mando integral y la gestión. *Ciencias de la Información*, 33-47.

Reporte Turismo. (2019). *REPORTUR*. Obtenido de <https://www.reportur.com/>

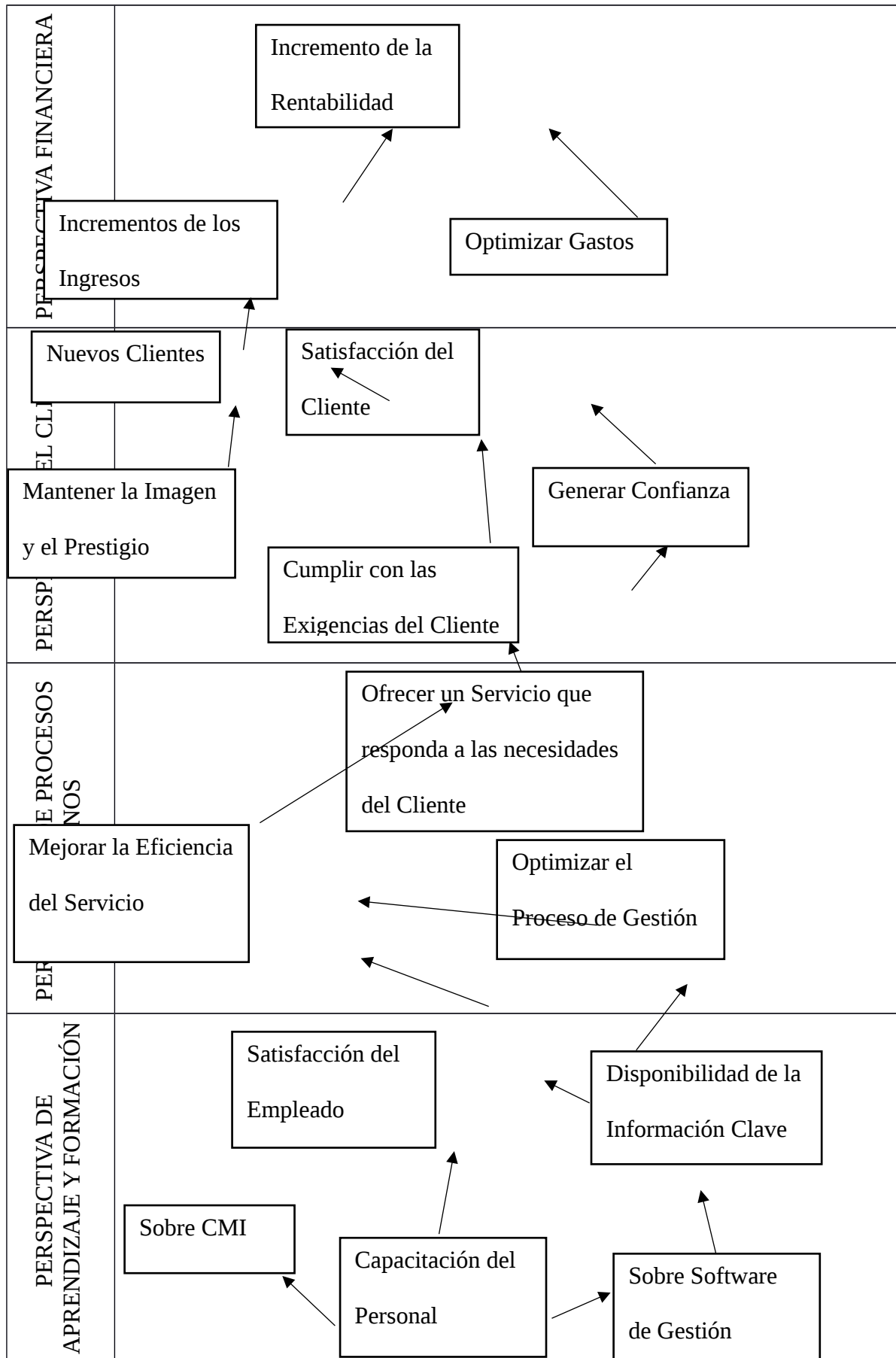
Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración, Décima edición*. México: Pearson Educación.

University of Cambridge. (2019). *Instituto de Cambridge para el liderazgo en sostenibilidad*. Obtenido de <https://www.cisl.cam.ac.uk/>

Vidal, A. (2014). *Diseño de un cuadro de mando integral para la optimización de la gestión hotelera*. Ecuador.

Anexo





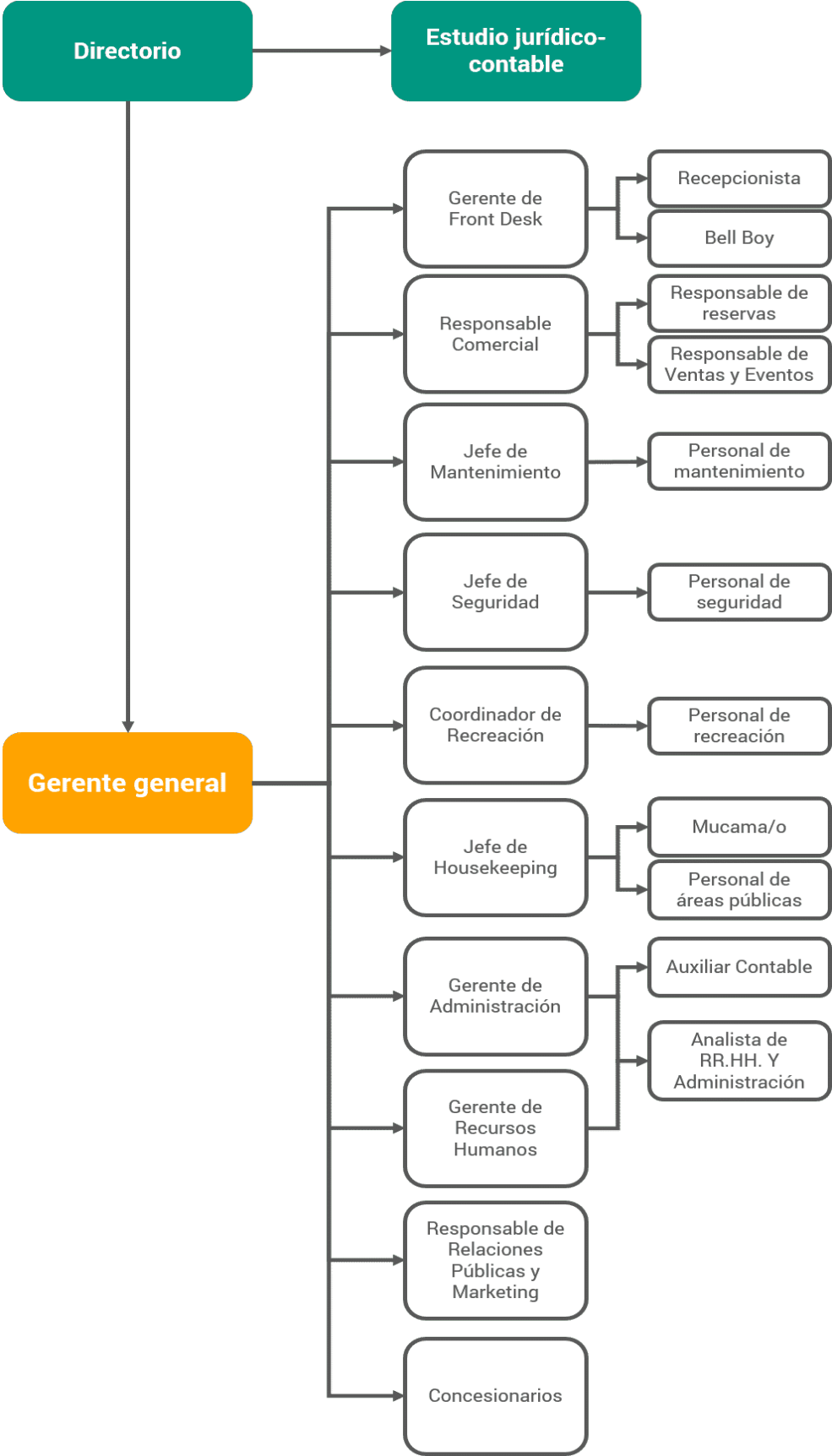


Figura 4. Elaboración Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Organigrama.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable
Financiera	Incrementar la rentabilidad	Índice de productividad	Porcentaje	15	15>I>5	0	Gerente General
Financiera	Optimizar gastos	Índice de productividad	Porcentaje	20	20>I>10	0	Gerente General y Gerente de Administración
Clientes	Aumentar la cantidad de turistas recibidos	Incremento en porcentaje respecto del año anterior	Porcentaje	20	20>I>10	<10	Gerente Comercial
Procesos	Optimizar el proceso de gestión interna	Eficiencia de los procesos	Porcentaje	20	20>I>10	<10	Gerente General
Procesos	Mejorar la eficiencia del servicio por la aplicación planteada	Consulta a los clientes	Porcentaje	30	30>I>20	<20	Gerente de Administración
Capacidad de aprendizaje	Capacitar sobre CMI y sobre software de gestión	Evaluación de desempeño del personal	Porcentaje	90	90>I>75	<75	Gerente de Recursos Humanos
Capacidad de aprendizaje	Satisfacción del personal	Encuesta realizada a todo el personal	Porcentaje	90	90>I>75	<75	Gerente de Recursos Humanos

Cuadro 3. Cuadro de mando integral. Elaboración propia.

Pregunta	Respuesta
-----------------	------------------

<i>Satisfacción</i>	1 a 10
Respecto al clima laboral	
Respecto al rol que ejerce dentro de la empresa	
Respecto al nuevo sistema conjunto de control	
Respecto a la remuneración	
Respecto a las capacitaciones profesionales	
<i>Capacitación</i>	1 a 10
Manejo del software de gestión	
Efectividad del nuevo sistema de control	
Incorporación del CMI a la actividad diaria	
Cuanto mejoró la eficiencia luego de la implementación	

Cuadro 4. Encuesta anónima. Elaboración propia.

TIR	VAN	Tasa de descuento mensual	Flujo	Meses
17%	\$ 2.942.583,82	-\$ 1.512.000,00	-\$ 1.512.000,00	0
		\$ 294.212,75	\$ 304.510,20	1
		\$ 284.263,53	\$ 304.510,20	2
		\$ 274.650,75	\$ 304.510,20	3
		\$ 265.363,04	\$ 304.510,20	4
		\$ 256.389,41	\$ 304.510,20	5
		\$ 247.719,24	\$ 304.510,20	6
		\$ 239.342,26	\$ 304.510,20	7
		\$ 231.248,56	\$ 304.510,20	8
		\$ 223.428,56	\$ 304.510,20	9
		\$ 215.873,01	\$ 304.510,20	10
		\$ 208.572,95	\$ 304.510,20	11
		\$ 201.519,76	\$ 304.510,20	12

Cuadro 5. Calculo VAN y TIR. Elaboración propia.