

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

El Cuadro de Mando Integral para Hotel Howard Johnson de Villa

Carlos Paz, Córdoba

Carrera: Contador Público

Alumno: Ana Melisa Marcellino

D.N.I: 31.278.615

Nº de Legajo: VCPB12600

Tutor: Alfredo González Torres

Río Cuarto, Córdoba, Argentina 2020

Agradecimientos

A mi familia, amigos y a todas aquellas personas que fueron parte de este logro tan importante.

¡¡¡MUCHAS GRACIAS!!!

Resumen

Las organizaciones modernas se ven expuestas a un entorno cambiante que genera continuas exigencias en sus quehaceres internos. Tal es así es que constantemente deben replantearse las herramientas que aplican en la toma de decisiones.

El CMI es una herramienta que, bien diseñada y aplicada, supone un salto cualitativo en las posibilidades de gestión de las organizaciones, pero, como toda herramienta “importada” requiere de un proceso de aprendizaje importante y de una adaptación conveniente a las propias necesidades de la empresa bajo estudio.

Es así que el presente trabajo propone un plan de acción idóneo para mejorar los sistemas de control de gestión interna del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz de la provincia de Córdoba para permitir establecer procesos que mejoren los indicadores de calidad, capacidad y rentabilidad para el año 2021, generando así un valor agregado extra a la organización y mantener su posición competitiva en el sector hotelero.

Palabras claves: planificación estratégica, cuadro de mando integral, organización, indicadores, enfoque.

Abstract

Modern organizations are exposed to a changing environment that generates continuous demands on their internal tasks. So much so that the tools they apply in decision-making must constantly be reconsidered.

The CMI is a tool that, well designed and applied, represents a qualitative leap in the management possibilities of organizations, but, like any "imported" tool, it requires an important learning process and suitable adaptation to the needs of the company under study.

Thus, the present work proposes a suitable action plan to improve the internal management control systems of the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz in the province of Córdoba to allow establishing processes that improve the indicators of quality, capacity and profitability for the year 2021, thus generating extra added value for the organization and maintaining its competitive position in the hotel sector.

Key words: strategic planning, balanced scorecard, organization, indicators, focus.

Índice

Resumen	II
Abstract.....	III
Introducción.....	1
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
Análisis de la situación	4
Macroentorno: análisis PESTEL	4
Factor político	4
Factor económico	5
Factor social	6
Factor tecnológico	6
Factor ambiental.....	7
Factor legal.....	7
Microentorno. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	8
La empresa: Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz (Córdoba).....	9
Marco teórico.....	13
Diagnóstico y discusión.....	15
Plan de implementación.....	17
Alcance	17
Limitaciones.....	18
Recursos.....	18
Presupuesto	19
Marco temporal de implementación	20
Acciones específicas y plan estratégico	21

Definición de visión del hotel	22
Plan estratégico	22
Evaluación del impacto de la propuesta.....	26
Conclusiones.....	28
Recomendaciones	29
Bibliografía.....	IV

Introducción

El siguiente trabajo buscará rediseñar la gestión de información interna y externa del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz (Córdoba) mediante la implementación de un cuadro de mando integral (CMI), considerado como una herramienta que integra indicadores que derivan de la estrategia de la empresa y permite una adecuada toma de decisiones objetivas y control de la situación.

La cadena hotelera de Howard Johnson es internacional y llega al país, específicamente a la ciudad de Buenos Aires, en 1997, hace más de 20 años. En dicha fecha hace la inauguración oficial de su primer hotel.

Dos años más tarde se desplaza a otras provincias bajo un lema de respaldo y reconocimiento “No abrimos sucursales en las localidades más habitadas, sino justamente en todo el país” (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 4). Y así fue que en 2016 inauguró sus instalaciones en la localidad de Villa Carlos Paz.

En cuanto a los servicios que ofrece, éstos dependen de la categoría de la que se trate:

- Plaza: Hoteles de 5 estrellas (de lujo).
- Howard: Hoteles de 4 estrellas.
- Hoteles de 3 estrellas.
- Express: Hoteles de ruta.

Hotel Howard Johnson de la localidad de Villa Carlos Paz opera como Pyme y empresa familiar, cuya administración está a cargo de la familia Elliot. Bajo la categoría de hotel de 4 estrellas cuenta con 127 habitaciones, lobby bar y estar, restaurante, un salón de convenciones, piletas y spa. La gran particularidad de esta empresa es su modalidad comercial de condo hotel, el cual combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera. Los accionistas del hotel poseen departamentos que son de su propiedad, pero que se encuentran a disposición de la cadena hotelera, generando así una renta anual para

sus propietarios mayores del 7%. A su vez, cuentan con beneficios sobre sus habitaciones como por ejemplo una determinada cantidad de noches de ocupación o descuentos especiales para allegados, entre otros.

Y esta es la situación de mayor importancia en el tema, al coexistir una administración familiar con varios accionistas, la información necesaria para la toma de decisiones debe ser tan oportuna como fácil de interpretar y que asegure la toma de acción, control y corrección lo más pronto posible. Todo lo cual asegura la permanencia de la empresa en el sector superando las contingencias que pudieran acontecer en su macroentorno, en su microentorno o en las desviaciones propias de su negocio.

El punto inicial para poder arribar a los resultados esperados con el presente trabajo es partir de un análisis y conocimiento pleno del hotel, analizando la misión, visión, valores y objetivos del mismo para así identificar las competencias críticas que permitan diseñar el CMI, el que permitirá ofrecer una visión global de la estrategia empresarial desde el punto de vista de la administración y accionistas, permitiendo la obtención de varios beneficios.

En Argentina, el tema no es novedoso, pero en muchas ocasiones queda en la teoría sin poder finalizar su estudio. Mientras que a nivel internacional se percibe su aplicación en diferentes sectores de la economía. Esto lleva a nombrar algunos antecedentes de trabajos publicados en la temática y que resultan necesarios para apoyar el presente trabajo.

La revista Española de Financiación y Contabilidad (2010) publicó tres casos de diseño e implantación de CMI en tres empresas multinacionales. Tal como se menciona en el párrafo anterior, se priorizan los estudios a nivel internacional ya que ellos aseguran un mayor campo de acción y conocimiento en la temática.

Ésta revista enuncia con éxito la implementación del CMI para la empresa de camiones Volvo Truck Company ubicada en varias partes del mundo, cuyo motivo de aplicación de esta herramienta fue por el cambio en la estrategia general del grupo que indujo la necesidad de un nuevo sistema de control que diera una mayor perspectiva a nivel de dirección de la gestión de diferentes áreas. Este caso resulta interesante si se lo considera como antecedente del presente trabajo, puesto que en Hotel Howard Johnson

se busca conseguir también un sistema de control más orientado al futuro y que permita introducir una especie de alerta temprana para reaccionar a los cambios del entorno en el cual se desenvuelve.

Luego se considera el caso de la empresa de rodamientos SKF de Suecia, aunque tiene presencia en más de 20 países en el mundo. La aplicación de esta herramienta surgió como necesidad de clarificar la información vital para los directivos. Se buscó minimizar la información, hacerla clara y ayudar a las personas a centrarse en los aspectos fundamentales para la toma de decisiones, sin lugar a dudas un aspecto coincidente con lo que se persigue en el presente trabajo respecto al hotel.

A modo enunciativo se mencionan otros casos de organizaciones que implementaron con éxito el CMI, tales como: un sistema portuario de España, un sector educativo de Argentina, una Pyme forestal de Argentina y la compañía textil de Kapp-Ahl de Escandinavia.

Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz (Córdoba).

Objetivos específicos

- Identificar y analizar la misión, visión y objetivos del hotel.
- Reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa bajo estudio.
- Seleccionar los indicadores de cada perspectiva del CMI que se relacionen a la estrategia empresarial.

Análisis de la situación

Siguiendo a Patiño A. (2018), cuando se piensa en la toma de decisiones en un negocio, lo primero a considerar es la información con la que se cuenta para así poder decidir la mejor alternativa en cada momento o situación que se transcurra.

Con lo cual, los elementos que el autor mencionado considera esenciales conocer previamente a la toma de decisiones, son:

- El contexto o macroentorno.
- El sector o microentorno de la industria.
- Información pertinente propia de la empresa objeto de estudio.

Macroentorno: análisis PESTEL

Comprender el entorno en el que se encuentra inmersa la empresa Hotel Howard Johnson de la localidad de Villa Carlos Paz (Córdoba) resulta esencial para analizar luego la situación particular.

Los factores claves de análisis son los políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ambientales y legales, permitiendo ello reconocer las oportunidades y amenazas de la empresa.

Factor político

Este factor juega un rol de importancia en estos momentos de actualidad. Dada la crisis a nivel mundial originada por la pandemia del Coronavirus (COVID-19), se han visto afectados y modificados prácticamente todos los factores influyentes del macroentorno.

En cuanto a política se trata, el gobierno nacional de turno, quien asumió el pasado diciembre de 2019, y en colaboración con los gobiernos provinciales han debido hacer frente a la toma de medidas y ajustes de emergencia pública con el objeto del cuidado de

la salud social y promover el fortalecimiento de la salud pública y privada. La medida más dramática de la historia argentina radica en la cuarentena obligatoria y restrictiva desde el pasado 19 de marzo 2020, el cierre de fronteras con los países vecinos con habilitación de circulación solo para productos de alimentación humana y animal, el cierre de instituciones públicas y entidades bancarias, entre otros.

Pese a la situación mencionada, decisiones políticas sobre feriados puentes pueden favorecer el turismo en los tiempos venideros. Por su parte, la Cámara Argentina de Turismo (2020) venía en los últimos años tomando medidas para acrecentar la llegada de turistas no solo nacionales sino también internacionales.

Todo lo mencionado demuestra que este factor perjudica notoriamente al sector hotelero puesto que desde hace más de 80 días no pueden abrir sus puertas ni generar ingresos para solventar gastos fijos y de estructura que no pueden evitarse. Una vez se habilite la reapertura, la situación seguirá crítica ya que la ocupación no podrá alcanzar al 100%, sino que deberá ser reducida por precaución. Las decisiones políticas necesarias a tomarse no serán favorables para el hotel.

Factor económico

Relacionado a lo anterior, el factor económico es sin lugar a dudas otro punto muy condicionado por la situación que se acontece. “Distintas estimaciones locales y del exterior calculan que la economía argentina podría caer entre 5% y 6% este año, el triple de lo que se pronosticaba hace un mes. Sería el peor año desde el derrumbe de 2002” (Martin Guzmán, ministro de economía argentino, 2020). El hecho de permanecer comercios y empresas cerradas (a excepción de los supermercados y farmacias) genera una crisis de ingresos indiscutible para los entes, incluidos la rama hotelera.

Sumado a esta variable externa, la complejidad de la economía se ve acrecentada por otras cuestiones: inflación creciente, decrecimiento del Producto Bruto Interno (PBI), suba del tipo de cambio de dólar continuo y deuda externa. Tal como lo menciona la consultora Analytica (2019), durante 2019 el país tuvo un decrecimiento del PBI del 3,10% pronosticando ya en aquella fecha la continuidad de la contracción durante el 2020.

Argentina viene afrontando una importante crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda creciente.

En cuanto al hotel bajo estudio, esta situación lo afecta en gran magnitud puesto que la tasa de inflación del sector, el aumento del tipo de cambio acompañadas de la situación de Covid-19 impedirán al hotel repuntar en sus ingresos y nivel de ocupación de manera rápida, por lo que es muy factible siga presentando un flujo de caja y estados de resultados negativos.

Factor social

El factor social viene en decadencia por la situación del COVID-19, personas sin poder salir a trabajar y los despidos inminentes de las empresas cerradas por la cuarentena, hará crecer la tasa de desempleo y decrecer el ingreso económico per cápita, considerando la situación crítica ya existente a finales del 2019, donde según David Cayón (2020), ya había casi 2 millones de desocupados en el país.

Según datos del INDEC (2019) la duración del tiempo vacacional promedio en la localidad de Villa Carlos Paz fue disminuyendo a lo largo de los años, terminando en la temporada 2019-2020 en 3 días. Otro dato estadístico del INDEC señala lo fluctuante del porcentaje de ocupación en hoteles 4 estrellas en Villa Carlos Paz, éste tiene su pico máximo en enero y el más bajo en junio.

Otra vez, y para el caso puntual del hotel bajo estudio, se demuestra el gran impacto negativo que el factor social representa para la organización, puesto que las personas no tomarán vacaciones prolongadas por un largo período de tiempo hasta tanto se normalice la situación de la pandemia mundial y se reorganice la economía social.

Factor tecnológico

La tecnología a nivel mundial y nacional tiene un crecimiento vertiginoso, sin lugar a dudas actualmente y como consecuencia directa de la pandemia que se afronta, los avances tecnológicos permiten que muchas personas puedan estar comunicadas o incluso trabajando mediante internet.

En cuanto a los servicios de hoteles, la tecnología se ha puesto en auge con páginas web y aplicaciones que permiten a los huéspedes anticipar varios trámites antes de su llegada. Este factor no tiene tanta incidencia en el hotel bajo estudio, ya que actualmente el ente se haya en la vanguardia de la tecnología disponible.

Factor ambiental

Los factores ambientales no tienen una importancia relevante en la actualidad al analizar el macroentorno del sector. Sin embargo, es de destacar la continua inclusión de leyes y normativas que regulan el cuidado del medioambiente y la responsabilidad social empresarial en todos los rubros de la economía.

Un tema de gran relevancia dentro del sector es que se puede obtener la certificación de Hoteles más Verdes otorgada por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) y validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM).

Este factor impacta positivamente para el hotel, quien cuenta con todas las regulaciones y cuidados ambientales que se pueden obtener, brindando una imagen destacable a la comunidad.

Factor legal

En cuanto a los factores legales, múltiples decretos nacionales y provinciales y en pos de la emergencia por la pandemia, facilitan el pago de impuestos o gastos de estructuras como ayuda para las empresas.

Los hoteles de la provincia de Córdoba deben cumplir con la ley 6.483, ley de alojamiento turístico de la provincia de Córdoba, la cual fue sancionada el 09/12/1980. En ésta se establece que todo hotel se debe registrar en la Dirección de Turismo de la Provincia, el régimen de categorías, cuáles son los libros que se deben llevar, cuáles son los métodos de facturación, cuáles serán las tarifas máximas, condiciones de seguridad e higiene, entre otras.

Otra vez, este factor no resulta de relevancia para el hotel bajo estudio, puesto que se cuentan con todas las normativas y cumplimientos exigidos por ley.

A modo de síntesis, la siguiente figura muestra los principales factores y variables del análisis PESTEL que afectan o benefician al hotel bajo estudio:

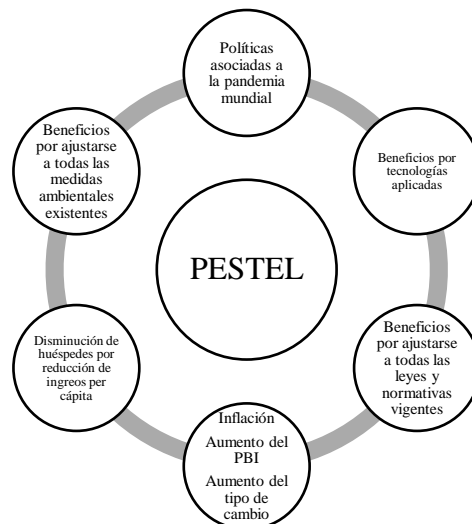


Figura 1: factores que afectan y benefician al hotel

Fuente: elaboración propia

Microentorno. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Según Porter M. (2008), el análisis del microentorno permite reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa bajo estudio mediante la aplicación del herramental de las 5 fuerzas competitivas de Porter: competidores potenciales, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores es de destacar que los principales son las agencias de turismo por ser las que más envían pasajeros, al haber gran cantidad de hoteles en la localidad de Villa Carlos Paz los operadores tienen un alto poder de negociación. Sin embargo, si se habla del resto de los proveedores de insumos

múltiples adquiridos por el hotel para la prestación de sus servicios, se mantienen buenas relaciones y es posible negociar.

El poder de negociación de los clientes también es muy alto, ya que, si bien existe regulación de precios por parte de entes públicos, los clientes terminan eligiendo en base a presupuesto con el que cuentan, categoría de hotel, servicios que buscan, entre otros.

La entrada al sector de nuevos competidores es baja puesto que la barrera de ingreso expresada en inversión inicial para la puesta en marcha de un hotel de categoría de 4 o 5 estrellas es muy elevada. En segundo lugar, hay determinadas ventajas competitivas y de diferenciación que se logran con varios años de trabajo, lo cual puede traducirse como otra barrera de ingreso al sector.

La amenaza de los productos sustitutos es alta por la gran variedad de opciones y prestaciones que se pueden ofrecer de casas, cabañas, complejos, apart hotel, todas las cuáles pueden contar con varios servicios o prestaciones de interés para los huéspedes.

Sumado a ello, el avance de las redes sociales, la tecnología de vanguardia y diversas plataformas de información permiten el acceso a mayor cantidad de opciones en poco tiempo y sin demasiado esfuerzo de búsqueda.

Finalmente, la rivalidad entre los competidores actuales también es alta ya que dentro de la localidad de Villa Carlos Paz como en ciudades aledañas existe una vasta oferta de hoteles de categorías de 4 estrellas.

La empresa: Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz (Córdoba)

El notable crecimiento de clientes en el sector hotelero y el creciente mercado competitivo en el que se encuentran inmerso el Hotel Howard Johnson de la localidad de Villa Carlos Paz en la actualidad, hace necesario, cada vez con mayor urgencia, el disponer de información útil, relevante y fiable para una toma de decisiones acertada, oportuna y proactiva.

Con más de 20 años de trayectoria en el sector, siendo unos de los principales actores en el desarrollo hotelero del país, con prestaciones en diferentes provincias e

incluso con franquicias internacionales, con 4 categorías de hoteles diferentes, el Hotel Howard Johnson se convierte en un conglomerado que es importante gestionar para asegurar su crecimiento, desarrollo y permanencia en el tiempo, pese a las controversias del entorno en el cual se desenvuelve.

Hay que considerar dos cuestiones que parecen ser el puntapié inicial del presente trabajo. Por un lado, parte de la misión de la empresa es "...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. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

Y, por el otro lado, la particularidad Condo Hotel con la que opera el ente, es decir, una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con actividad hotelera en sí misma, por tanto, existen tantos dueños como accionistas mientras que la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios.

Aquellas aclaraciones son relevantes puesto que dada la misión del ente y la complejidad por la cantidad de accionistas que presenta, es indudable que una correcta gestión e información oportuna y simplificada para un análisis rápido, favorecería el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa y particulares de sus accionistas.

En el caso del hotel objeto de estudio existe una clara diferenciación entre los objetivos organizacionales y el de los accionistas, con lo cual, al contar con una gerencia profesional no hay conflictos de intereses y siempre se vela por la rentabilidad a largo plazo.

De esta manera y siguiendo a Patiño A. (2018), el reto y objetivo para los directivos de las compañías es la creación de valor para los accionistas, no solo pensar en la búsqueda de valor a corto plazo, sino también, diseñar estrategias a largo plazo que generen un crecimiento sostenible de valor en el tiempo.

Trabajar con un cuadro de mando integral (CMI) puede facilitar enormemente la tarea de gestión de toda empresa en general, cualquiera sea su rubro. Sin lugar a dudas, y tal como lo menciona Patiño A. (2018), el CMI ofrece una visión global de la estrategia de la empresa.

No existe actualmente una delimitación adecuada de objetivos a mediano y largo plazo que coadyuven al cumplimiento de la misión del establecimiento hotelero. Y como otro punto desfavorable de la situación, el hotel no tiene definida una visión que exprese hacia dónde dirigirse los esfuerzos de operación.

En cuanto al control interno, el hotel tiene un protocolo bien definido pero que en muchos puntos no cumple con los objetivos de rentabilidad y control que todo ente requiere para alcanzar los resultados esperados o para corregir desviaciones que acontezcan.

Por otra parte, si bien en el ambiente hotelero existen tres sistemas de gestión (Arion, Flexxus y Oracle Hospitality OPERA Cloud Services) que facilitan procesos que se llevan a cabo, ninguno ofrece información que se adapte a los requerimientos de los socios, accionistas y administradores para la toma de decisiones.

Se ofrece a continuación el análisis FODA del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz:

- Fortalezas
 - La infraestructura, servicios y categoría que ofrece el hotel permite alojar a huéspedes turísticos (nacionales o internacionales) y empresariales.
 - Acuerdos con empresas para ofrecer promociones empresariales.
 - Forma parte de una cadena hotelera nacional e internacional con gran relevancia y reconocimiento.
 - Ofrece una amplia gama de servicios para clientes con preferencias diferenciales entre sí.
 - Equipo de trabajo profesional y con vocación.
 - Aplica una excelente política de recursos humanos con motivación constante, premios y beneficios.
 - Acuerdos con instituciones, empresas y ONG para realización de convenciones y beneficios.

- Cuenta con una ubicación estratégica (a 40 minutos del aeropuerto internacional Pajas Blancas y a 5 minutos del centro).
- Aplican una filosofía de trabajo basada en el respeto mutuo, la tolerancia y la responsabilidad.
- Brindan información a los clientes sobre servicios de sustentabilidad y se ajustan a aquellas prácticas.
- Cuentan con la certificación de hoteles más verdes.
- Velan por la seguridad y la higiene en todos los aspectos posibles.
- Trabajan con prácticas de responsabilidad social: reciclaje de basura y de agua, ahorro de energía, entre otros.
- Oportunidades
 - El hotel se ubica en Villa Calos Paz, localidad turística por la cercanía de las sierras de Córdoba.
 - Gran oferta de salidas nocturnas, teatros y centro de recreaciones.
 - Altas barreras de entrada al sector para la competencia.
- Debilidades
 - Los servicios de spa y restaurantes están concesionados.
 - No existe una definición de la visión de la empresa.
 - El control interno no es el adecuado.
 - Las tarifas están reguladas por instituciones públicas y leyes que dictaminan.
 - No trabaja con cuadro de mando integral que permita el control y la toma de decisiones adecuadas por parte de la dirección.
 - No se aplican adecuadas técnicas de capacitación al personal.
- Amenazas
 - Gran competencia directa dentro de la localidad por otros hoteles de igual categoría y trayectoria.
 - Pandemia del coronavirus.
 - Contexto político del país.

- Creciente inflación.
- Situación económica de Argentina fluctuante.
- Disminución de la afluencia de huéspedes.

A modo de síntesis de los análisis realizados, puede anticiparse un macroentorno cambiante y en una crisis actual indiscutible, no solo a nivel nacional sino mundial, que está perjudicando el logro de objetivos financieros y económicos, sobre todo, al no poder abrir sus puertas al público. Se le suman las controversias de la constante inflación y aumento del tipo de cambio del dólar que acontece en Argentina.

Pese a ello, pueden visualizarse muchas fortalezas y oportunidades propias del hotel que colaboran a su prestigio y trayectoria; y que con un adecuado sistema de control y planificación coadyuvarán a su crecimiento y adaptación al medio cada vez que resulte necesario, garantizando así no solo su continuidad sino también el logro de los objetivos de mediano y largo plazo que se persigan.

Marco teórico

Tal como lo menciona Bernal Monge (2010), la información y el conocimiento son dos recursos principales, a más de los tradicionalmente considerados: mano de obra, capital y activos, para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse en un entorno en constante cambio. Lógicamente ello obliga a rediseñar la manera del control de gestión de las empresas.

Es así que el desafío de las organizaciones es establecer un sistema de gestión integral que tenga en cuenta no sólo factores financieros sino también no financieros, y que le permitan contar con la información necesaria e imprescindible sobre la manera en que está actuando la empresa y que aseguren, además, tomar las medidas correctivas en caso de ser necesario.

Según Kaplan y Norton (2002), el CMI parte de la estrategia y la visión de una organización para traducirlas en un conjunto de acciones que fijan la estructura necesaria

para un sistema de gestión. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

- **Perspectiva financiera:** describe los resultados tangibles y cuantitativos de la estrategia en términos financieros tradicionales. A los fines de maximizar el valor de la empresa se busca responder el siguiente interrogante ¿Qué se debe hacer y qué objetivos financieros se deben plantear para asegurar la ejecución de la estrategia?
- **Perspectiva cliente:** describe el valor para los clientes objetivo, proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. A los fines de alcanzar el objetivo financiero acorde a la estrategia de la empresa, se busca responder el siguiente interrogante ¿Qué se debe hacer y cómo se debe medir la proposición de valor para el cliente objetivo?
- **Perspectiva de procesos internos:** identifica aquellos pocos procesos que se espera que tengan el mayor impacto sobre la estrategia del ente. Se busca responder al interrogante sobre qué procesos de la cadena de valor se debe ser excelente para satisfacer tanto a clientes como a dueños.
- **Perspectiva de formación y crecimiento:** identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos identifican que trabajos (capital humano), que sistemas (capital información) y que clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Es necesario aquí responder el interrogante de ¿qué capacidades y herramientas requieren los empleados para poder desarrollar la estrategia del ente?

En base a aquella definición basada en los autores que idearon esta herramienta, no cabe duda que no existe una metodología única para el desarrollo del CMI. Al igual conclusión han llegado otros autores tales como Nogueira Rivera (2002), Amat Salas & Dowds (1998), Biasca (2020) y López (2020).

Cada negocio es único en sí mismo con sus propias estrategias, objetivos, misión y visión, y ello denota claramente la necesidad de analizar cada caso de manera independiente y adaptar este instrumento de control de la mejor forma posible y que le asegure generar los indicadores que permitan medir la actuación de la empresa.

Dado que para la construcción del cuadro de mando integral se debe partir de la estrategia organizacional, cabe señalar la importancia de que se deben incorporar solo las áreas claves del negocio. De allí que, siguiendo a Martínez y Milla (2005), se considere al CMI como una herramienta para gestionar la estrategia.

Siguiendo a Jorge Sedano (2010), se pueden enunciar los siguientes beneficios del cuadro de mando integral para todas las empresas en general:

- Permite traducir la estrategia y la misión en un conjunto de medidas e indicadores concretos organizados en perspectivas.
- Permite una visión completa de la organización siendo un elemento esencial el sistema de información.
- Brinda una síntesis de la información más relevante de una actividad para que la organización cuente con los elementos de juicio necesarios para tomar las decisiones y acciones más apropiadas.

Sin embargo, es destacable resaltar que existen dificultades en la implantación de esta herramienta de gestión, sobre todo a la hora de hacer llegar la visión y la estrategia a los niveles más bajos de la organización.

Mediante la utilización de un cuadro de mando, la compañía tiene claro cuáles son los factores críticos de su negocio y permite determinar en el momento el desempeño de las distintas funciones de la compañía. Aunado a esto, la organización al utilizar este instrumento, también tiene un control directo sobre las áreas claves que repercuten en el cumplimiento de la estrategia del negocio.

Diagnóstico y discusión

El objetivo del presente trabajo es planificar y aplicar un CMI para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz (Córdoba), ya que no existe actualmente herramienta que profesionalice el control de gestión del mismo.

La organización tiene una misión clara y valores empresariales preestablecidos, sin perder de vista que tal como se haya mencionado oportunamente, parte de la misión

del hotel ya apunta a alcanzar la mayor rentabilidad y beneficios para los inversores del proyecto. Lo cual se transforma en un puntapié de relativa importancia para la implantación del CMI.

Sin embargo, se han hallado algunas limitantes que perjudican el logro de la misión enunciada. Es así que, en términos organizacionales y administrativos, no existe una clara delimitación de objetivos a mediano y largo plazo y no se han definido una visión empresarial.

Al tratar de identificar las perspectivas que incluye el CMI es posible hallarlas dentro de la estructura del hotel, pero sin una diferenciación clara ni planes de acción que aseguren la importancia de cada una en la operatoria global de la empresa.

Sumado a ello, es posible distinguir falencias o fallas en el *modus operandis* de cada área y de la retroalimentación que brindan al resto del hotel. Es así como coexisten tres sistemas de gestión para llevar a cabo procesos internos, pero ninguno logra ofrecer información completa e introducen el concepto de control interno, pero no se condice con los objetivos de rentabilidad que se persiguen.

La ventaja organizacional que sin dudas aparece, pese a la particularidad de Condo Hotel que presenta esta empresa, es que existe una diferenciación indiscutible entre los objetivos propios del hotel y el de los accionistas, donde todos persiguen la rentabilidad a largo plazo.

Anteponiendo la necesidad de aplicar una gestión de control más profesionalizada en la organización bajo estudio, se prioriza la idea de un CMI como herramienta para integrar indicadores agrupados en las perspectivas de finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Con esta nueva aplicación será posible contar con información relevante y oportuna para la toma de decisiones y de acciones correctivas en caso de ser necesario. Ello no solo favorece a la permanencia de la empresa en el rubro, sino que, además, asegura una relación pacífica entre la numerosa cantidad de dueños existentes y la administración familiar con la que trabaja.

Se ofrece el diseño y aplicación de esta herramienta como un apoyo hacia los dueños de la empresa para afrontar problemas del entorno y propios con certeza y

oportunidad y como la forma de dar a la organización un sistema de gestión estratégica comprensible por todos los niveles del ente.

De esta manera se garantiza que el Hotel Howard Johnson se centre en su misión y se lleven a cabo medidas controladas que permitan encuadrar adecuadamente sus actividades diarias a los objetivos futuros y estrategia de la organización.

En conclusión y sin dudas que con este CMI la administración y dueños del establecimiento podrán trasladar su estrategia en objetivos medibles y controlables.

Plan de implementación

Considerando cada aspecto analizado en el análisis de la situación del hotel, se procede a la presentación de un plan de implementación que permita ofrecer mejoras en los puntos críticos de la empresa y que con ella se logren alcanzar los objetivos organizacionales que fueron planteados oportunamente al nacimiento de la organización.

Alcance

Una vez abordada la temática de manera teórica y general, se adapta la misma a los requerimientos del presente trabajo, a los fines de proponerle al hotel una herramienta que prometa mejoras en el control interno de la estructura organizacional y una gestión más adecuada, previo a la definición de la visión de la organización como estrategia de propuesta de valor.

Todos los contenidos vertidos en la aplicación de la herramienta serán de utilidad sólo para la empresa que se describirá en el apartado siguiente y mientras permanezca vigente su estrategia actual. Cualquier modificación de esta última, seguramente requerirá la revisión y el rediseño del CMI que se presenta en este trabajo, lo cual implicará realizar los ajustes que resulten oportunos y necesarios en su implementación original.

El trabajo en curso tiene por objetivo establecer este nuevo plan de acción durante el próximo año calendario (2021). Otro punto de interés es considerar que, si bien el CMI

es una herramienta de índole mundial, el plan se ajusta a los requerimientos de la provincia de Córdoba y localidad de Villa Carlos Paz, localización del hotel bajo análisis. De acuerdo a los objetivos planteados, el estudio que se propone será del tipo analítico y aplicable a toda la empresa en su globalidad.

Limitaciones

Para la preparación del trabajo se contó con toda la información necesaria, adecuada y oportuna para reconocer a la empresa en cada una de sus áreas, actividades y responsabilidades.

Dada la dimensión estructural de la empresa con la que se trabaja, se seleccionaron y priorizaron las áreas más relevantes para el hotel, según el organigrama del mismo: responsable de relaciones públicas y marketing, gerente de administración (administración y contabilidad), gerente general (dirección), gerente de recursos humanos y responsable comercial (responsable de reservas, de ventas y eventos).

En cuanto a las limitaciones propias de la herramienta seleccionada, se destaca su rigidez y la ausencia de comparabilidad, derivadas de su personalización y el enfoque hacia una estrategia específica (con un número limitado de indicadores y perspectivas de enfoque).

Recursos

Al tratarse de una propuesta que incluirá a toda la organización no solo en cuanto a beneficios a alcanzarse sino, también, en cuanto a puntos a abordarse, todo el plantel del personal contratado para las labores del hotel debe ser partícipe de la implementación.

Cada departamento o sector estructural del hotel brindarán toda la información relativa a tareas, responsabilidades, estructura, circuito de la información, resultados deseados, entre otros, necesaria para diagramar el CMI para finalmente convertirse en los responsables de la implementación definitiva de esta herramienta. Resultará

imprescindible asignar a un responsable por departamento, encargado de la carga de la información y obtención de resultados parciales a su área para ser transmitidos al directorio del hotel.

A más de los recursos humanos, pueden mencionarse recursos físicos tales como computadoras, el sistema de gestión software diseñado para el procesamiento de la información y los sistemas de gestión y administración con los que se opere.

Como puede observarse, la nueva propuesta no apunta a la implementación de nuevos elementos materiales o capital de trabajo, sino que está enfocada a perfeccionar la planificación estratégica del hotel, mediante la explotación de los recursos ya existentes.

A modo de resumen de este apartado, se muestra el siguiente cuadro:

Tabla 1

Resumen de recursos

Recurso Necesario
Responsable de departamento
Computadoras
Sistema de gestión

Fuente: elaboración propia

Presupuesto

El plan que se propone tiene asociado dos tipos de presupuestos: de lanzamiento y de mantenimiento. Para el lanzamiento, los recursos humanos y físicos extras a los que ya cuenta la empresa no variarán en gran magnitud, solo será necesario cubrir los honorarios profesionales para el diseño e implementación de la nueva propuesta, el cual asciende a \$100.000, los viáticos del profesional mencionado, los cuáles se estiman en \$30.000 y la adquisición de un nuevo software que permita la carga de información y armado del CMI, el cual tiene un costo de \$85.000. Además, se considera prudente

provisionar un importe de \$15.000 por imprevistos que pudieran surgir durante la implementación o mantenimiento de la propuesta.

En cuanto al presupuesto de mantenimiento, se requerirá la contratación de un nuevo personal del hotel para llevar a cabo esta tarea y actuar como responsable de colaborar con las áreas, asistir a las áreas en caso de ser necesario, capacitar cuando corresponda, procesar información, armar el CMI, entre otras tareas relacionadas que pudieran surgir, quien será retribuido por un salario mensual de \$52.000 a lo que se le suma un estimado del 40% de su remuneración en concepto de aportes y contribuciones patronales.

A modo de síntesis, se muestra el presupuesto en la tabla que sigue:

Tabla 1

Presupuesto

Presupuesto	Concepto	Importe
Lanzamiento	Honorarios del profesional	\$ 100.000
	Viáticos del profesional	\$ 30.000
	Software	\$ 85.000
	Provisión por imprevistos	\$ 15.000
Mantenimiento	Personal	\$ 52.000
	Aportes y contribuciones	\$ 20.800
TOTAL DE PRESUPUESTO	LANZAMIENTO	\$ 230.000
	MANTENIMIENTO	\$ 72.800

Fuente: elaboración propia

Marco temporal de implementación

Se presenta a continuación el diagrama de Gantt que diseña el cronograma de las actividades que deben llevarse adelante para la implementación de la propuesta presentada. Tal como se haya mencionado oportunamente, todas las tareas son propuestas para el año 2021.

Tabla 2

Diagrama de Gantt

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
Análisis organizacional										
Declaración de la visión										
Fijación de objetivos										
Presentación a dirección general										
Presentación a departamentos										
Distribución de tareas y responsabilidades										
Selección de indicadores para las perspectivas										
Diseño de software de CMI										
Diseño de procesos de información										

Fuente: elaboración propia

Acciones específicas y plan estratégico

Todo el accionar para la implementación del CMI se basará en cinco pilares fundamentales representados por las áreas seleccionadas para la consecución del presente trabajo: responsable de relaciones públicas y marketing, gerente de administración, gerente general, gerente de recursos humanos y responsable comercial.

Se ofrece a continuación una breve descripción de las tareas y responsabilidades de cada uno de los departamentos considerados en el presente trabajo, según información brindada por la institución:

- Responsable de relaciones públicas y marketing: es el área encargada de las acciones de marketing y relaciones públicas, actividades necesarias para mantener una imagen interna y externa favorable respecto de la organización.
- Gerente de administración: se ocupan de las tareas generales de administración, manejo de información y registro de las transacciones contables del hotel.
- Gerente general: su función esencial es la supervisión, control y gestión de toda la operación del hotel, gestionando y auditando todas las áreas.
- Gerente de recursos humanos: representa el departamento responsable de asesorar, planificar y gestionar acciones para que el equipo de trabajo logre su máximo potencial de rendimiento. Se ocupa de la formación, capacitación,

motivación, selecciones de personal y demás procesos asociados a la gestión del capital humano.

- **Responsable comercial:** es el departamento encargado de ofrecer los diferentes servicios prestados por el hotel, creando paquetes, ofertas, precios promocionales, atenciones especiales, agasajos, recibimiento de eventos, entre otros. A su vez, trabaja con la base de datos de los clientes para enviarles notificaciones sobre ofertas y beneficios vigentes. Es el responsable de gestionar, controlar e informar a las áreas pertinentes sobre las reservas que efectúan todos los canales de venta.

Definición de visión del hotel

“Ser una empresa líder de Argentina entregando los mejores servicios y comodidades a nuestros clientes para que tengan una estancia confortable a través de un trato humano diferenciado cubriendo todas sus necesidades y expectativas y con ello lograr la rentabilidad esperada por los accionistas”.

La interrelación entre la misión ya planteada por el ente y la nueva visión propuesta dan lugar al próximo paso de la propuesta que consiste en la diagramación del CMI propiamente dicho.

Plan estratégico

En primer lugar, se ofrecerá el plan estratégico pasible de ser instrumentado durante 2021 en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, delineando claramente las acciones de cada departamento según orden prioritario en función y fijando los objetivos a conseguir dentro de cada una.

Existe una interrelación estrecha e indiscutible entre todos y cada uno de los departamentos que conforman la estructura organizacional del hotel, es por ello que las soluciones que se ofrezcan con la implementación propuesta, tienen en miras su aplicación a toda la empresa.

En base a aquello, se propone el mapa estratégico a aplicar, definiendo los objetivos estratégicos y los consiguientes programas de acción (relación causa-efecto) para cada una de las perspectivas del CMI (figura 2) y a continuación el CMI que queda definido para el hotel (tabla 3).

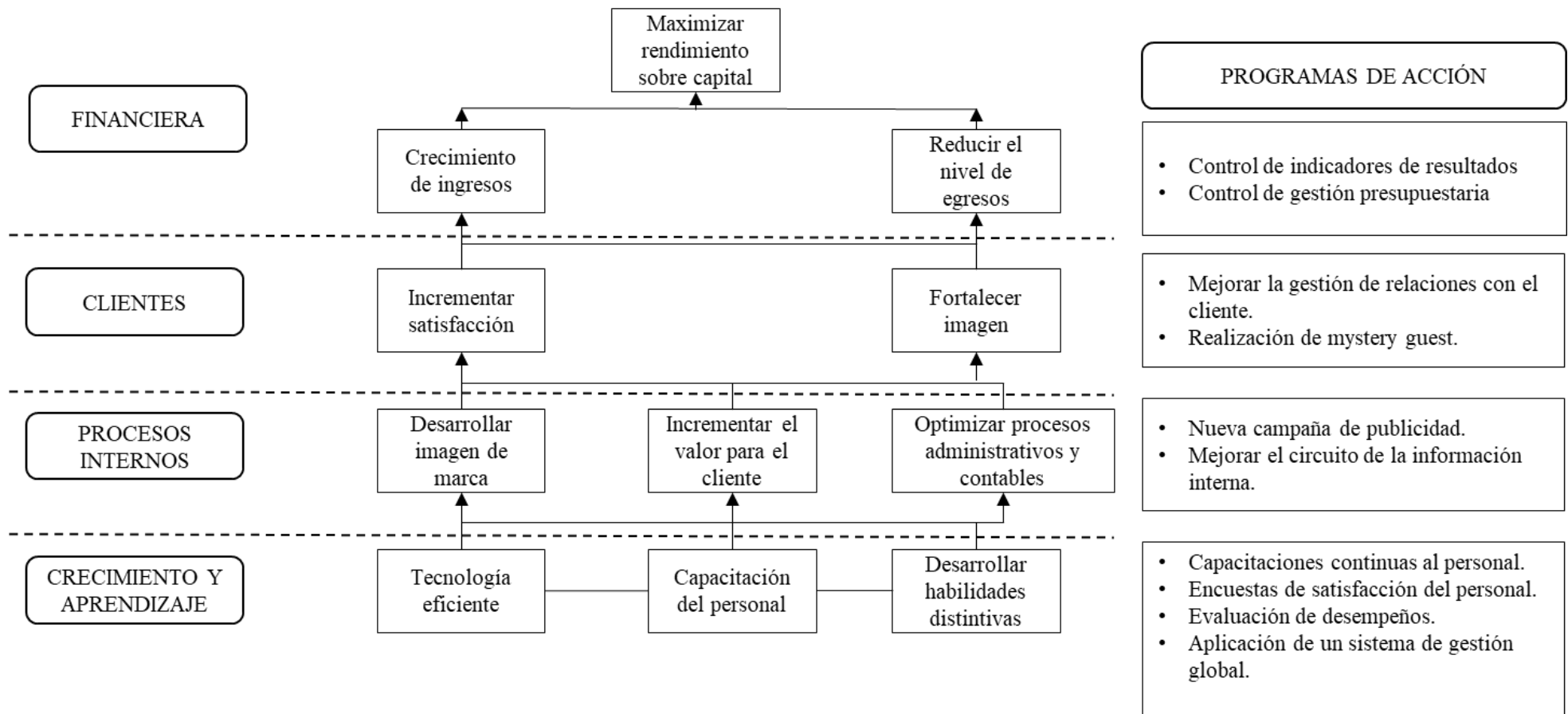


Figura 2: mapa estratégico

Fuente: elaboración propia

Tabla 3

CMI para el hotel

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Acciones propuestas	Indicadores / Fórmula de medición	Referencia	Frecuencia	Área responsable
FINANCIERA	Crecimiento de ingresos	Preparar informes comparativos	Var. del margen de contr. = $((M\text{contr. } 2 - M\text{contr. } 1)/M\text{contr. } 1) * 100$	Incrementar los fondos en un 50%	Mensual	Gerente general y de administración
CLIENTES	Incrementar satisfacción y fortalecer imagen	Identificar nuevos clientes mensualmente	Porcentaje de nuevos clientes = $((N^{\circ} \text{ nuevos } 2 - N^{\circ} \text{ nuevos } 1)/N^{\circ} \text{ nuevos } 1) * 100$	Captar al menos un nuevo mercado	Mensual	Responsable comercial
		Porcentaje de participación de mercado	$(\text{Ventas hotel}/\text{ventas de mercado}) * 100$	Aumentar en un 10% los eventos mensuales	Mensual	Responsable comercial
		Analizar el grado de cumplimiento de los requerimientos de los clientes	Porcentaje de reclamos de clientes = $(N^{\circ} \text{ quejas recibidas}/N^{\circ} \text{ clientes totales}) * 100$	Reducir los reclamos al 5% respecto de las satisfacciones	Mensual	Responsable comercial
PROCESOS INTERNOS	Desarrollar imagen de marca	Mejorar la publicidad del hotel	Eficiencia de publicidad = $(N^{\circ} \text{ clientes por public.}/N^{\circ} \text{ clientes totales}) * 100$	Aumentar las consultas en un 5% mensual	Bimestral	Gerente general y Responsable de relaciones públicas
	Incrementar el valor para el cliente	Mejorar la atención ofrecida al cliente tanto para la venta como la postventa	Satisfacción del cliente = $(N^{\circ} \text{ encuestas favor.}/N^{\circ} \text{ encuestas total}) * 100$	Aumentar un 10% los comentarios positivos de los clientes	Mensual	Gerente general y responsable comercial
	Optimizar procesos adm. y cont.	Invertir en un sistema de gestión global de administración y contabilidad que una todos los departamentos	Importe destinado a inversiones = $(\$ \text{ inv. } 2 - \$ \text{ inv. } 1)/\$ \text{ inv. } 1) * 100$	Mejorar en un 80%	Anual	Gerente general
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Tecnología eficiente	Armar programas de capacitaciones mensuales	Porcentaje de capacitación = $(N^{\circ} \text{ per. capacitad.}/\text{total trabajadores}) * 100$	Aumentar un 5% las horas destinadas a capacitación	Mensual	Gerente de recursos humanos
	Capacitación del personal	Realizar evaluaciones de desempeños por áreas y responsables	Evaluación de desempeño = $(\text{Rdo alcanzados}/\text{cto} * \text{tiempo}) * 100$	Aumentar en un 90%	Mensual	Gerente de recursos humanos
	Desarrollar habilidades distintivas	Satisfacción del personal	$(N^{\circ} \text{ encuestas favor.}/N^{\circ} \text{ encuestas total}) * 100$	Aumentar en un 90%	Mensual	Gerente de recursos humanos
		Remuneraciones y reconocimientos justos	% remuneración/fac. mensual	Mejorar en un 15%	Mensual	Gerente de recursos humanos

Fuente: elaboración propia

Analizando el CMI presentado, en la parte superior de la perspectiva financiera se hayan los intereses de los dueños y accionistas, representados por la misión y visión del hotel y traducidos en la planificación estratégica. Sin dudas que “maximizar la rentabilidad” es el objetivo final al que se desea arribar con la propuesta. La forma de que el hotel aumente sus beneficios es mediante el crecimiento de sus ingresos siempre en vistas de optimizar la aplicación de los recursos.

En cuanto a los clientes del hotel, éstos pueden ser los huéspedes (clientes externos o público objetivo) y los accionistas (clientes internos). Con lo cual, cuando se discute sobre mejorar la rentabilidad mejorando el valor del cliente, se debe pensar en ambos tipos de clientes. Desde el punto de vista de los huéspedes del hotel, la alta rentabilidad puede lograrse centrándose en los clientes de alto valor y sus necesidades y en captar nuevos nichos o recuperar clientes perdidos.

De acuerdo con los objetivos antes expuestos, podemos plantear algunos objetivos genéricos para la perspectiva de los procesos internos. La implementación del sistema gestión le ayudará a comprender la propuesta de valor actual y le mostrará las formas posibles de mejorarla. La imagen del hotel en los sitios web de reserva puede ser tratada por algunos programas de marca y calidad.

Evaluación del impacto de la propuesta

Conociendo el objetivo que como herramienta tiene el CMI, el cual se trata de una mejora continua asociada a un proceso lógico de implementación, en donde se comienza a tener un seguimiento permanente de los factores claves de la organización que se proponen medir, para así ir mejorando permanentemente hasta llegar a los indicadores ideales y que ambiciosamente se han considerado, la única evaluación posible del impacto de la propuesta, amerita una apreciación periódica y progresiva del avance o beneficio que se va alcanzado con el nuevo plan.

Tal es así, que se considera el éxito de la propuesta implementada si:

- En cada una de las mediciones que se realicen durante el 2021 debe observarse una mejoría en los resultados de los indicadores respecto a la situación original.
- Desde su implementación en 2021 y en base a las mediciones y controles que se realicen, aquellos indicadores que no han logrado la mejoría esperada, se deleguen al responsable y dentro de los 20 días se muestren y apliquen los planes de mejoras necesarios.
- Finalizado el primer año de implementación (2021), la rentabilidad de la empresa debe haberse incrementado respecto al año anterior, lo cual denotará que el CMI viene cumpliendo su beneficio.

Conclusiones

Luego de haber efectuado un análisis previo de la situación organizacional del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, evaluando tanto los factores externos e internos que inciden en la operatoria de la organización, con especial foco en los factores internos considerados claves para asegurar el éxito empresarial, se elaboró un diagnóstico que permitió detectar falencias en la gestión del hotel solucionables mediante la construcción de un modelo que asegure una gestión eficaz y eficiente, permitiendo al ente alcanzar sus objetivos, generando valor agregado a sus accionistas y dueños y mantener la posición competitiva dentro del mercado que caracteriza al establecimiento.

La estrategia de la empresa es clara y, desde lo técnico, se puede apreciar correctamente definida, conforme los intereses de sus directivos. Sin embargo, ha llegado a un punto de crecimiento a partir del cual entiende que sus actuales capacidades serán insuficientes para sustentarlo y proyectarlo en el tiempo.

En respuesta al diagnóstico mencionado, se propuso la implementación de un CMI como herramienta de gestión y enfocada especialmente en la planificación y toma de decisiones apoyadas en información objetiva y oportuna, alentando el control interno y velando por la eficiencia creciente de aquellos recursos disponibles de la organización.

La propuesta exige el involucramiento de todos los niveles de la organización, esto permite que se definan objetivos realistas en función a la disponibilidad de recursos y alineadas a la estrategia del negocio. De allí que analizar y delimitar claramente la misión, visión y objetivos del hotel resulta ser el puntapié inicial para reconocer hacia donde desea dirigirse la empresa y concentrar sus esfuerzos.

Definir los indicadores es una tarea fundamental al momento de realizar el cambio deseado en pos de lograr una mejora continua, a través de ellos es posible monitorear resultados y compararlos con los ideales o deseados para tomar las medidas correctivas necesarias para mejorar los resultados y objetivos planteados. El control y seguimiento de la gestión se desarrollará de forma mensual, semestral y anual pudiéndose identificar el nivel de cumplimiento de cada objetivo programado de acuerdo al cumplimiento de sus indicadores.

Tal como se haya mencionado oportunamente, la clave del éxito del CMI está en reconocer avances y mejoras periódicas que aseguren un camino certero y eficiente en la consecución de lo resultado deseados.

La alternativa propuesta representa una opción viable, con altas probabilidades de alcanzar los resultados esperados. Se puede considerar el desarrollo del CMI, como el primer paso necesario para comenzar a gestionar la institución de forma integral, donde todo el personal pueda ver el camino a seguir y el aporte realizado por cada uno de ellos para alcanzar los objetivos y la visión de la empresa.

Recomendaciones

Lograr los objetivos propuestos y los beneficios destacables de la implementación del CMI, no solo dependerá de conceptos y variables cuantificables y medibles consideradas en la propuesta, sino que se requerirá el aporte y compromiso de todo el personal y capital humano con el que cuenta el hotel. Con lo cual, se propone una planificación estratégica concentrada específicamente en el departamento de recursos humanos, orientada a la mejora en el grado de satisfacción y compromiso del personal.

Relacionado a lo anterior, resulta clave diseñar, implementar y dar a conocer un plan de comunicación dentro de la organización que se relacione con el orden jerárquico y organigrama del ente, para que todos y cada uno pueda reconocer desde donde y hacia donde debe dirigirse el canal comunicacional.

Otra recomendación que parece necesaria para lograr al máximo el beneficio de la propuesta diseñada, es el análisis de nuevas estrategias de comercialización y ampliación del público meta o nicho de mercado con los que trabaja actualmente.

Bibliografía

- Amant Salas y Dowds J. (1998). Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*, 21-29.
- Biasca, R. E. (05 de Mayo de 2020). *Performance Management: Los 10 pasos para construirlo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivocs/degerencia/germo2.zip>
- C., L. (15 de Mayo de 2020). *Introducción al Tablero de Comando*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>
- Cayón, D. (26 de Marzo de 2020). *Infobae Económico*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/26/el-2019-termino-con-un-desempleo-de-89-antes-del-impacto-del-coronavirus-habia-casi-2-millones-de-desocupados-en-todo-el-pais/>
- Consultora Analytica. (13 de Abril de 2020). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Tres-escenarios-para-la-economia-de-2020-20190912-0056.html>
- Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla. (2005). *La elaboración del plan Estratégico y su implantación a través de Cuadro de Mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Fernandez-Perez, L. (2010). Diseño e Implantación del CMI: el caso de tres empresas multinacionales. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 743-764.
- Gómez, S. (23 de Abril de 2020). *Noray*. Obtenido de <https://www.noray.com/blog/el-cuadro-de-mando-en-la-gestion-hotelera-ii/>
- Guzmán, M. (20 de Abril de 2020). *Infobae Económico*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/29/crisis-del-coronavirus-la-economia-se-encamina-a-la-peor-recesion-desde-el-2002/>

Howard Johnson. (20 de Abril de 2020). Manual de Inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz. Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina.

INDEC. (10 de Abril de 2020). *Ocupación Hotelera*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). *uardro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Nogueira Rivera, D. (2003). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Patiño, A. (15 de Abril de 2020). Obtenido de Elearning, Plataforma de Educación a Distancia: <https://site.elearning-total.com/>

Porter, M. (2008). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que Modelan la Estrategia*. Harvard Business Review.