

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso Plan de gestión de información interna y externa**

**“Implementación del Cuadro de Mando Integral en empresas Hoteleras en**

**Argentina”**

**Autor: Cosia, Silvina Yael**

**Legajo: VCPB 12922DNI: 26.049.540**

**Director de TFG: Salvia, Nicolás**

**Argentina, 2020**

## **Resumen**

El presente trabajo presentó un plan de mejora para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz a través de la implementación de una herramienta estratégica. En el recorrido por los distintos aspectos de la organización, más allá de la exitosa trayectoria de la empresa, se evidenciaron características y acciones que dificultaban la concreción de las metas del ente. Estas problemáticas se encontraron en diversas áreas, por lo que se consideró que deberían ser abordadas con un instrumento global. En tal sentido, el Cuadro de Mando Integral resultó ideal para ello, debido a su combinación de análisis tanto de aspectos internos como externos, su valoración de los activos intangibles al mismo nivel que los tangibles y por su demanda de compromiso y participación de todos los integrantes de la empresa a lo largo del proceso de confección e implementación. Para ello, luego de realizar el diagnóstico, se diseñó un mapa estratégico donde se combinaron los objetivos esenciales para la construcción del cuadro de mando y su puesta en marcha. Luego de las primeras mediciones se observó que los objetivos estratégicos alcanzaron resultados favorables y que las perspectivas de crecimiento de dichos indicadores se perfilaban hacia un logro para mejorar los procesos internos, generar mayor compromiso y motivación por parte de los miembros de la organización, reducción de la incertidumbre y aumento de la utilidad de la compañía.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral – Planificación Estratégica – Hotel-Indicadores de Gestión.

## **Abstract**

This analytical research paper proposed an improvement plan for the Howard Johnson Villa Carlos Paz Hotel through the implementation of a strategic tool. Despite the successful history of the company, it was evident that there were some procedures and operations in the organization which made it difficult to achieve the enterprise's ultimate goals. Since these problems were found in several areas, it was considered that they should be addressed by a global instrument. In this sense, the Balanced Scorecard was suitable for it due to its combination of analysis of both internal and external aspects, its valuation of intangible assets at the same level as tangible assets and its demand for commitment and participation of all company members throughout both the preparation and implementation processes. Therefore, after carrying out the diagnosis, a strategic map was designed where the essential objectives for the construction of the scorecard and its implementation were combined. After the first measurements, it was observed that the strategic objectives achieved favourable results and that the growth prospects of these indicators were outlined towards an achievement to improve internal processes, generate greater commitment and motivation from the members of the organization, reduce the uncertainty and to increase the company's profit.

Key words: Balanced Scorecard – Strategy – Hotel- Management Indicators

# Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación.....	3
Análisis PEST(EL).....	5
Análisis FODA.....	9
Las 5 fuerzas de Porter.....	11
Marco Teórico.....	13
Diagnóstico y Discusión.....	17
Declaración del Problema.....	17
Justificación del Problema.....	17
Conclusión del Problema.....	18
Plan de Implementación.....	18
Alcance.....	18
Recursos.....	19
Acciones específicas:.....	20
Marco de tiempo.....	20
Propuesta de Medición y Evaluación.....	22
Conclusión y Recomendaciones.....	27
Referencias.....	29

## Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como finalidad una propuesta de aplicación profesional basada en la incorporación del Cuadro de Mando Integral en empresas dedicadas a la hotelería, siendo objeto de estudio el Hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz.

El complejo cuenta con tres clases de servicios específicos: Alojamiento, Gastronomía y Eventos. Posee 127 habitaciones de distintas características, un restaurante y un centro de convenciones para eventos. De esta manera, dicho hotel ofrece alternativas tanto para grupos familiares como empresariales. Como valor agregado, también brinda servicios de spa y actividades recreativas en piscinas y sectores externos.

Las distintas áreas del hotel son atendidas por una dotación de 80 empleados que reciben capacitación permanente y continua. Dicha formación permite mantener un clima de trabajo cordial y asegurar que la atención al público sea uno de los rasgos más distintivos de la empresa. El vasto organigrama tiene un responsable para cada área, encargado de delegar y controlar los procesos a su cargo.

La estructura jurídica de la empresa analizada encuadra en la figura de Fideicomiso y el nombre Howard Johnson es una franquicia de renombre que posee cerca de 800 hoteles alrededor del mundo. Ambos aspectos mencionados hacen de esta organización un caso muy particular, ya que debe obedecer a los lineamientos como franquiciado y a su vez responder a los cerca de 80 socios que conforman el fideicomiso. Los socios mayoritarios, Jessica y Bárbara Elliot llevan adelante esta tarea, siendo quienes están a cargo de la Administración General desde sus comienzos en el año 2016.

Dentro del Área Administrativa se han detectado ciertas prácticas desacertadas y falencias que podrían ser subsanadas mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral, lo cual requiere de un detallado análisis y el compromiso de todos los actores de la organización para alcanzar los resultados esperados.

Los antecedentes sobre la implementación del también llamado *Balanced Scorecard* en diferentes estudios de campo, muestran una mejora en todas las áreas de la empresa.

En un estudio realizado sobre el Hotel Brisas Guardalavaca de Cuba (Parra Reyes, 2018), se concluyó en que combinar factores como optimización de gestión

hotelera y un CMI con indicadores generales, ayudó a corregir, renovar y potenciar los procesos. Se obtuvo una visión concreta de cómo administrar un hotel reduciendo gastos innecesarios, en búsqueda de la mejora continua y maximizando las ventajas competitivas de ese destino.

Según el informe sobre el Hotel Mantahost de la ciudad de Manta, Ecuador, la propuesta del cuadro de mando permitió al hotel alinear sus estrategias a la visión de la empresa, y si bien durante el primer año la perspectiva financiera representó un 2,5% de rentabilidad, los indicadores de las otras tres dimensiones restantes se mantuvieron en un nivel aceptable por encima del 70% (Loor Zambrano y Solozardo, 2019).

El artículo publicado en la Revista Pymes, Innovación y Desarrollo (2018) propone para la industria hotelera una investigación de corte transaccional, no experimental, y de tipo descriptivo. En este, se analizan variables como la generación de valor, la mejora de la rentabilidad y la relevancia en la gestión de la estrategia empresarial para con cada uno de los factores que la componen (Blanco, 2018).

El CMI es una herramienta con múltiples posibilidades de aplicación y todas poseen un común denominador que es su estructura básica: idénticas fundamentaciones teóricas, componentes del sistema y pasos a seguir (Plademal Vila, Cunill Costa y Rovira, 2010). Por ejemplo, en trabajo de estudio realizado sobre la incorporación del *Balanced Scorecard* en el sector público, específicamente en el área de turismo del Partido de Mar Chiquita, Provincia de Buenos Aires, se consideró como una de las perspectivas más importantes la satisfacción del visitante y del residente al cumplir con una de las premisas básicas de la actividad del Estado. Dentro de la propuesta se advirtió lo significativo que resulta la definición de lineamientos políticos claros y planificados que actuaran como marco y brindaran un camino hacia la cual se quería orientar el Municipio. En su conclusión, el instrumento representó una contribución al conocimiento sobre la medición del desempeño en la administración pública de los destinos turísticos (Corbo y Biasone, 2018).

En el presente trabajo se plantean los siguientes objetivos. Como objetivo general: Diseñar un cuadro de mando integral para la empresa Howard Johnson de Villa Carlos Paz en el año 2021

Y por otro lado los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un mapa estratégico para la organización
- Establecer indicadores que formaran parte del Cuadro de Mando Integral
- Definir las metas esperadas para este caso de estudio

- Realizar un cronograma para la implementación de las metas.

### **Análisis de Situación**

El hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz tiene como misión desarrollar un producto hotelero de primer nivel, basado en un equipo de trabajo profesional con un gran sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad. También se enfoca en lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que representa beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa.

Dentro de los valores de este ente se destacan la responsabilidad de las acciones llevadas a cabo, la honestidad y solidaridad de los integrantes y el ejercicio del respeto mutuo en todos los sectores de la organización.

En concordancia con los valores de respeto y solidaridad, el hotel cuenta con un código de conducta relacionado con la gestión sustentable. En el mismo se invita a los huéspedes a participar del Programa de Sustentabilidad realizando acciones que promueven el ahorro de energía, agua y productos de limpieza, como también el aprovechamiento de la luz natural y el aire puro. Se involucra así a los clientes para que participen y colaboren con el cuidado del medio ambiente.

El mismo criterio se toma para la cultura del trabajo fomentada en los integrantes de la organización, haciendo hincapié en el compañerismo y la cordialidad entre los empleados, y de gran predisposición en la atención al cliente. El nivel de capacitación es de nivel internacional, incluyendo personal bilingüe en todas las áreas.

En el organigrama de Howard Johnson Villa Carlos Paz se enumeran detalladamente cada uno de los puestos de trabajo. Partiendo de este, cada miembro del personal cuenta con un manual de inducción en el que se relevan las características del hotel, las normas y los procedimientos específicos de cada sector.

Las grandes áreas a describir son las que se muestran en la Figura 1.

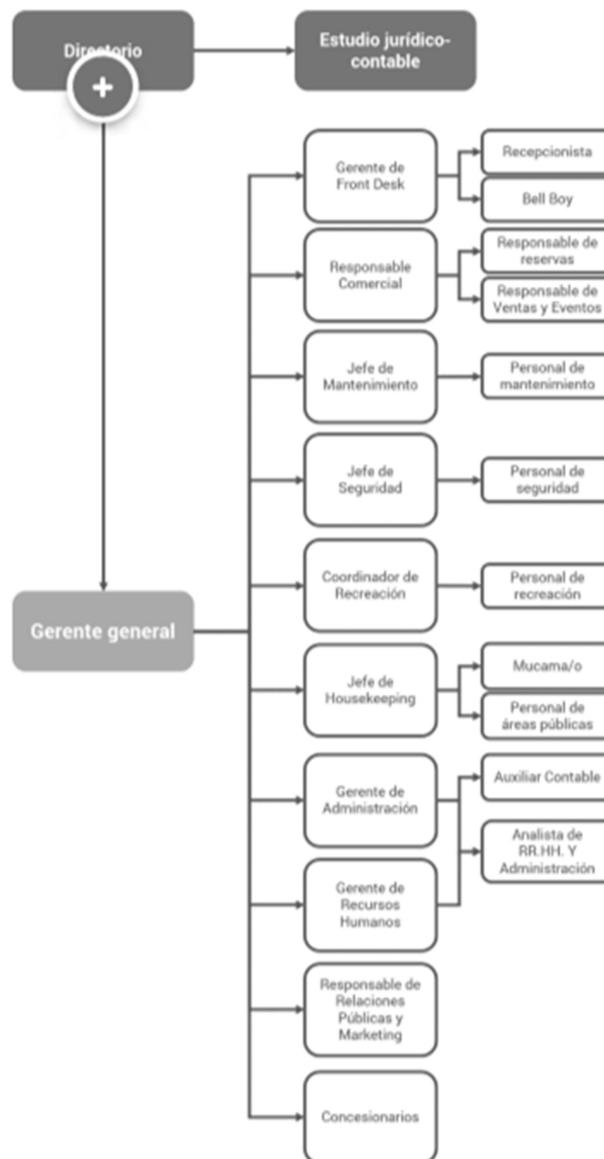


Figura 1. Organigrama. Obtenido de Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 14

Las principales tareas del sector Administrativo son la supervisión, control y coordinación de toda la operatoria y en el análisis de estos procesos se evidenciaron algunas deficiencias:

- Contradicciones en los circuitos de compras y ventas
- Inexistencia de políticas de control de inventarios
- Fallas en el sistema de control de cobranzas y pagos

- En lugar de utilizar los sistemas de gestión existentes, las registraciones de stock y costos se realizan en planillas de Microsoft Excel
- Gastos bancarios excesivos producto de malas decisiones gerenciales
- Agrupación de servicios prestados en lugar de separación en unidades de negocios

Es a partir de estas dificultades que se propone la incorporación del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard* en inglés) como instrumento de planificación, ejecución y control de los objetivos a cumplir.

En los últimos años han ocurrido cambios importantes en los Modelos de Gestión, Control de Gestión y Control Estratégico e Integral de la Gestión, derivados de esta permanente evolución, y aún en la actualidad las empresas usan sus propias versiones e interpretaciones de los tres métodos mencionados (Sánchez Martorelli, 2013).

Debido al contexto complejo que afrontan los establecimientos hoteleros, es necesario incurrir en nuevos modelos de gestión, los cuales se deberían basar en el conocimiento, tecnología e información, y de la mano con esto la adaptación a un entorno sumamente cambiante (Edvinsson y Malone, 2003). Contar con una clientela más informada y exigente, hace que las entidades hoteleras no sólo estén intentando adaptarse al entorno, sino que se ajusten a factores como la globalización y liberación de los negocios requiriendo la aplicación incesante de innovación en sus servicios (Amat y Campa, 2011).

#### *Análisis PEST(EL)*

El análisis PEST o PESTEL es una herramienta diseñada para estudiar los factores que definen y condicionan el entorno macro de las organizaciones. La palabra PESTEL es un acrónimo de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Los efectos que estos causen sobre la organización pueden ser positivos (por ejemplo potenciando sus resultados) o negativos (disminuyendo los ingresos), dependiendo de la naturaleza del negocio. El objetivo del análisis es detectar los factores que mejoran la actividad empresarial y cuales condicionan su desarrollo (Parada Torralba, 2013).

La pandemia decretada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) causada por el virus COVID-19 en el año 2020 afectó en mayor o menor medida a todos los

sectores. Consultado sobre este tema, el economista Reyes (2020) menciona tres hechos que podrían moderar la crisis y fomentar la recuperación de la economía cuando la pandemia haya terminado. Dos de ellos están relacionados con el accionar del gobierno: que se evite un nuevo episodio de default y que no se derrumbe la macroeconomía. Y el tercero, la evolución de las exportaciones: en la medida que estas no disminuyan la Argentina podría mantener el superávit comercial y generar el financiamiento en dólares necesario (Reyes, 2020).

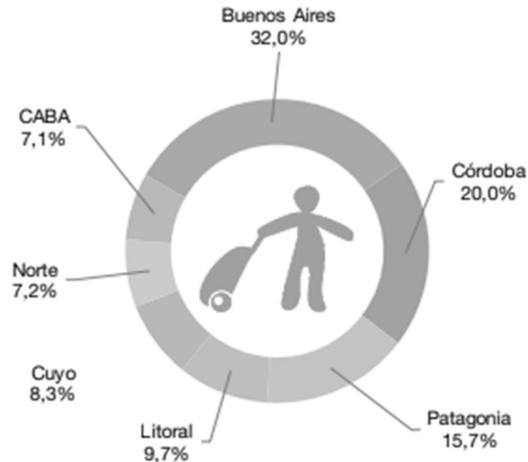
En materia de gestión pública, el Secretario Ejecutivo del Instituto Nacional Promoción Turística (Inprotur) Ricardo Sosa, aseguró que el turismo es uno de los sectores esenciales para retomar un camino de crecimiento económico que se vio interrumpido durante el mandato anterior. Desde la asunción del Presidente Alberto Fernández, se han adoptado medidas políticas para reforzar este concepto, impulsando el rango de Ministerio de Turismo y Deporte en lugar de la Secretaría, potenciando el turismo interno con el “Impuesto País” (30% adicional a las transacciones internacionales que se hagan con tarjeta de crédito en divisas extranjeras) y la creación de un Observatorio Nacional Económico de Turismo de Reuniones (Porras, 2020).

En cifras estimadas a febrero 2020, el Indec (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) presenta datos de 7 regiones turísticas y 40 localidades:

“Para febrero de 2020 se estimó un incremento de 7,9% respecto del mismo mes del año anterior a nivel país. El total de viajeros hospedados fue 2,0 millones, no tuvo variación respecto al mismo mes del año anterior. La cantidad de viajeros residentes aumentó 0,5% y la de no residentes disminuyó 1,8%. El 79,0% del total de los viajeros hospedados fueron viajeros residentes” (Amiel & Izurieta, 2020)

A continuación, en el Gráfico 1 se muestra la distribución porcentual por región de destino de pernoctaciones de viajeros residentes.

Gráfico 1

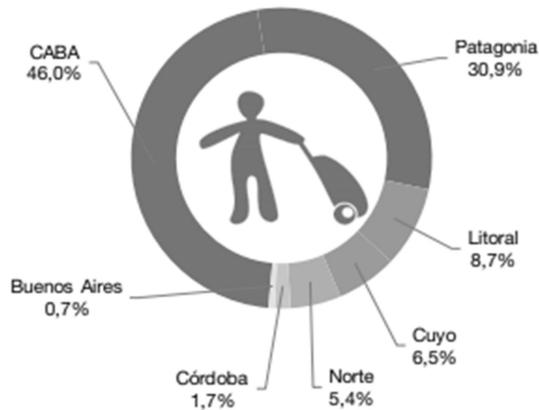


Total del país, Febrero de 2020

Fuente: INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos, 2020.

En el Grafico 2 se muestra la distribución porcentual por región de destino de pernотaciones de viajeros no residentes.

Gráfico 2.



Total del país, Febrero de 2020

Fuente: INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos

A partir de estos datos, se destaca la plaza hotelera del Hotel Howard Johnson en la provincia de Córdoba, la cual posee el segundo porcentaje más alto de pernотantes residentes de la República Argentina durante el último año.

La Ley Provincial 9124 reconoce al turismo como actividad de interés prioritario e integra a la Provincia de Córdoba como unidad de desarrollo turístico. Promueve la

optimización de los servicios turísticos, estimulando las distintas modalidades de alojamiento, optimizando la calidad de los servicios y fomentando la conciencia a favor de esta actividad mediante la difusión del conocimiento de los recursos disponibles, entre otros (Ley N° 9124, 2003).

Por otro lado, también en el ámbito legal, en el año 2017 el poder legislativo de la provincia modificó parcialmente la Ley 7232 agregando la Ley 10.411 de Fomento para las Inversiones Turísticas. A partir de ésta se brindan instrumentos como exenciones impositivas, diferimiento en el cumplimiento de obligaciones fiscales y otorgamiento de subsidios, becas y asistencia técnica a los alojamientos que al momento de la sanción de esta ley no tuvieran existencia física o que teniéndola nunca explotaran la actividad específica de alojamiento turístico (Ley N° 10411, 2017).

En el ámbito de la tecnología actual, está creciendo exponencialmente la utilización de la “Realidad Aumentada”:

“Es aquella tecnología que permite situar objetos digitales en el entorno real del usuario en tiempo real. Bien aplicada, esta tecnología se convertirá en una herramienta muy útil tanto para vincular al cliente como para la eficiencia en la operativa hotelera con una alta aportación de valor” (Observatorio Económico Hotelero, 2020)

A través de ésta, el cliente puede vivir una experiencia de las habitaciones e instalaciones antes de llegar al hotel, permite identificar los elementos en las mismas y verificar su funcionamiento, es decir, puede interactuar con el establecimiento sin salir de su casa. De esta manera, el pasajero realiza control de calidad y mantenimiento de las instalaciones y servicios ofrecidos por cada hotel antes de elegir si va a alojarse o no.

Acerca de los factores Ecológicos y Ambientales, la organización adopta programas de sustentabilidad en concordancia con los principios de la Carta Mundial del Turismo Sostenible+20 (Hoteles Verdes, 2020), mediante la cual se realizan tareas de reciclado de residuos, consumo responsable del agua y ahorro de energía. También posee un espacio de encuentro virtual (Blog Sustentable) que conecta a la empresa con la comunidad de Villa Carlos Paz.

En el predio del Complejo, y con la mascota “*Howie*” como anfitrión, la empresa realiza periódicamente eventos solidarios y fomenta el uso de energías limpias

mediante vehículos y bicicletas eléctricos de recarga con paneles solares en un “*Eco-Espacio*” creado para este fin (Turismo Cero, 2020).

En la Figura 2 se resumen los distintos factores que conforman el Análisis PESTEL.

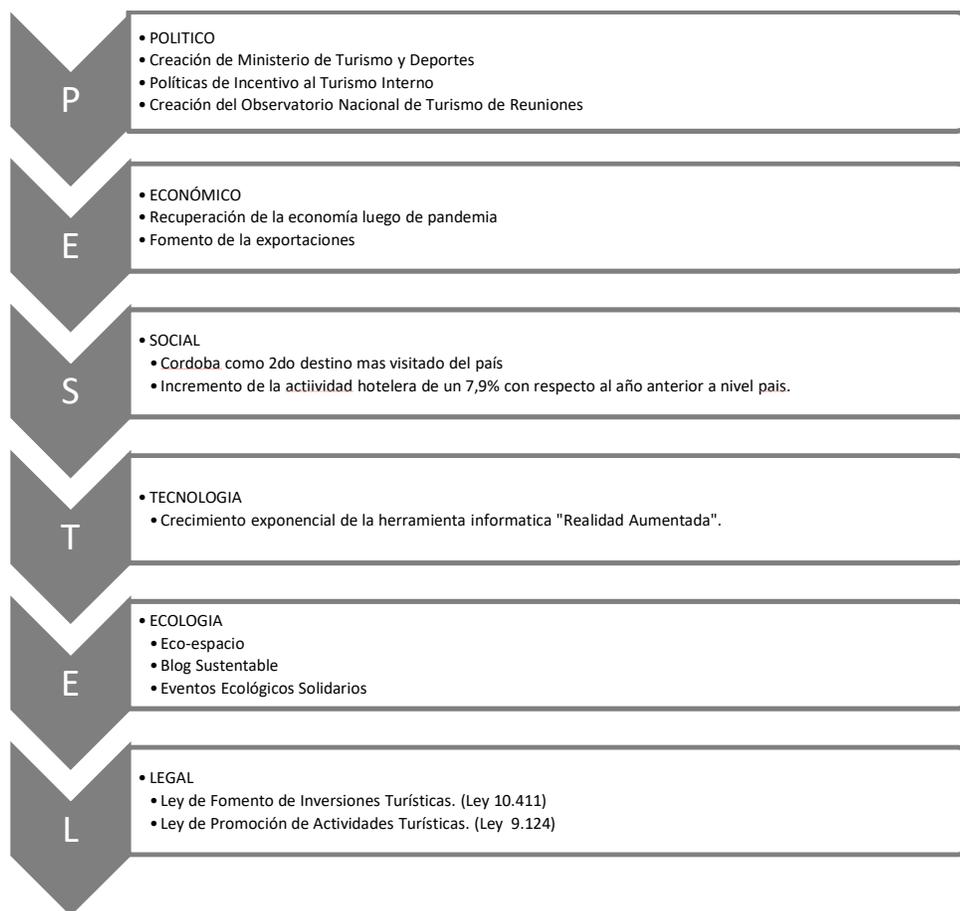


Figura 2. Análisis PEST(EL). Fuente: Elaboración Propia.

### *Análisis FODA*

El análisis FODA es una herramienta fundamental para la administración, especialmente para el proceso de planificación y proyecto a futuro. Se utiliza para desarrollar estrategias a partir de los cuatro elementos que forman su nombre: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Vidal, Huaman y Ramos, 2011).

**Fortalezas:** La marca registrada *Howard Johnson* pertenece actualmente al *Grupo Wyndham Worldwide*, la cual posee hoteles y resorts en más de 80 países con un creciente impacto global. En ella, forma parte de su segmento Cadenas Superiores,

lo cual provee de un respaldo de calidad inigualable. Una de las ventajas de formar parte de una franquicia es contar con una sólida imagen de marca, y de una mayor notoriedad y presencia en el mercado. En este caso, el aval de la marca asegura a los huéspedes que tanto en turismo familiar como empresarial, obtendrán un servicio de excelencia y distinción.

**Oportunidades:** El hotel se encuentra emplazado en el corazón de la ciudad de Villa Carlos Paz, destino turístico por excelencia. La ciudad tiene atracciones artísticas, deportivas y naturales que pueden ser disfrutadas durante todo el año, lo cual evita la estacionalidad. Este dato es de gran relevancia dado que al no concentrar las ventas en un solo periodo, la empresa cuenta con ingresos sostenidos y constantes durante todo el año.

**Debilidades:** Falta de control administrativo en sectores puntuales y uso deficiente de los recursos. Las áreas de la empresa que presentan déficit de eficiencia generan pérdidas económicas que podrían ser evitadas y debilitan al negocio. La información interna existente de la empresa es de fundamental importancia para la consecución de las metas, pero al ser ineficaces llevan a tomar decisiones erróneas que afectan los procesos y los resultados. La falta de controles sobre el uso de los recursos disponibles también representa una debilidad ya que disminuye la productividad, retrasa los procesos y genera incertidumbre.

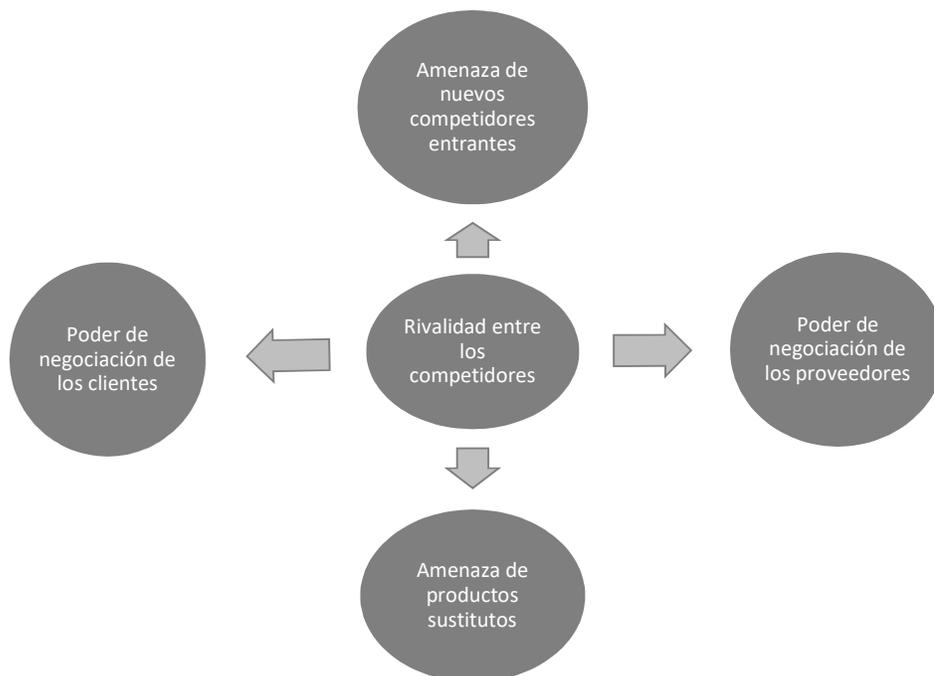
**Amenazas:** Notable competencia a nivel local, nacional e internacional para el segmento de público que se aloja en Howard Johnson. En la misma Villa Carlos Paz hay otros cuatro complejos hoteleros de su categoría, e incluso en zonas aledañas se pueden encontrar hoteles con servicios similares que compiten en tarifa y beneficios. En la actualidad, debido al crecimiento del mercado turístico a nivel mundial, es posible acceder a hoteles de alta categoría a precios accesibles y con financiación atractiva, gracias a plataformas y buscadores de hoteles que comparan ofertas, precios y opiniones sobre alojamientos de todo el mundo. Algunas de ellas, como "Tripadvisor", incluso otorgan certificados de excelencia a aquellos establecimientos que reúnen las condiciones para demostrar constantemente un compromiso de excelencia en la hospitalidad. No contar con este tipo de distinciones puede significar una buena razón para no elegir este hotel a la hora de planear un viaje.

### *Las 5 fuerzas de Porter.*

Este método, creado por el economista y profesor de Harvard, Michael Porter, ofrece un concepto de negocios por medio del cual se pueden maximizar los resultados y superar a la competencia en cualquier ámbito en el que la empresa este inmerso. En el uso de esta herramienta el desarrollo de las estrategias resulta de vital importancia ya que se espera que sean construidas y aceptadas por todos los miembros de la organización para así garantizar que se cumplan los objetivos planteados (Riquelme , 2015).

Las 5 fuerzas de Porter consiste en un conjunto de vectores conformados por tres fuerzas horizontales (Poder de negociación de los clientes, Rivalidad entre los competidores y Poder de negociación de los proveedores) y dos verticales (Amenaza de nuevos competidores y Amenaza de productos sustitutos).

En la Figura 4 se muestran las cinco fuerzas a evaluar de la empresa Howard Johnson Villa Carlos Paz.



*Figura 4.* Las 5 fuerzas de Porter. (Izar Landeta, 2016)

**Amenaza de nuevos competidores entrantes:** A pesar de ser un destino turístico muy atractivo, en el contexto socio-económico actual es poco probable que

se realicen proyectos de esta envergadura en la ciudad. Una empresa competidora de Howard Johnson Villa Carlos Paz requeriría de una inversión muy alta en un nicho de mercado muy explotado, donde el costo de diferenciación con los existentes sería muy alto.

Rivalidad entre competidores: Amplia competencia entre los hoteles de 4 estrellas de Villa Carlos Paz, todos muy bien equipados y con años de trayectoria. La información sobre las ofertas turísticas está constantemente disponible en portales y páginas web que detallan y comparan tarifas y servicios, lo cual convierte en competencia directa a los establecimientos de similares características que se encuentren no solo en la misma zona, sino en cualquier punto del país.

Amenaza de productos sustitutos: Debido al avance de la tecnología y la velocidad de la información, los visitantes saben con antelación las condiciones climáticas de los destinos, los eventos que se llevarán a cabo y las tarifas de los alojamientos a elegir, por lo que la competencia entre hoteles va más allá de los parámetros locales.

Poder de negociación de los clientes: Es común denominador de los clientes directos de complejos turísticos la exigencia en la calidad de los servicios prestados sobre todo en hoteles de este nivel. En el caso de las agencias de viaje que intermedian en la venta de las estadías también se negocian los precios y los beneficios para los viajeros. Todo esto representa una negociación constante entre los clientes y la empresa que llevan al sector comercial a maximizar su creatividad para elaborar convenios que generen el mayor volumen de ventas posible.

Poder de negociación de proveedores: Una empresa de estas características demanda productos y servicios de primera calidad, lo cual requiere de una búsqueda y elección de insumos que tengan una excelente relación costo-beneficio. Al tener poder de compra, el hotel puede negociar con los proveedores tanto los precios como la financiación en sus compras y contrataciones. La búsqueda de las mejoras en este aspecto es debe ser constante.

El contador público juega un rol fundamental en la implementación de las distintas políticas dentro de una empresa, especialmente aquellas que tienen impacto en los resultados de los Estados Contables. El Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica tiene la particularidad de abordar aspectos tanto cuantitativos como cualitativos, por lo cual, para trabajar en ellos, se requiere de la injerencia del sistema

administrativo Contable y, además, de la participación de un equipo interdisciplinario funcional al objeto social del ente. Es por ello que, desde su función, el Contador Público que lleve adelante las tareas pertinentes de la empresa Howard Johnson Villa Carlos Paz deberá presentar el diseño del CMI y gestionar el compromiso de la Dirección General para su implementación y seguimiento. Luego, ha de mantener reuniones de trabajo para capacitar y guiar a los responsables de cada área. Serán también los mandos medios y personal de apoyo quienes se involucren y aporten a la concreción de los objetivos de la empresa.

## **Marco Teórico**

### *Cuadro de Mando Integral*

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta metodológica que ayuda a determinar las estrategias más eficientes para cada organización a través del uso de indicadores y lineamientos. Combina las cuatro perspectivas más importantes de toda empresa: su óptica financiera, la relevancia de los clientes, el desempeño de los procesos internos y la capacidad de aprendizaje y crecimiento de una organización. A través de ellas se busca transformar la realidad del ente en objetivos estratégicos, que serán luego sometidos a un preciso y detallado seguimiento (Kaplan & Norton, 2014).

Cuando se creó el CMI se partió de la premisa de que basarse exclusivamente en indicadores financieros como sistema de gestión llevaba a las organizaciones a cometer muchos errores. Los indicadores financieros son datos tardíos, que informan resultados, es decir, las consecuencias de acciones pasadas. La confianza exclusiva en indicadores financieros da lugar a comportamientos a corto plazo que sacrifican la creación de valor a futuro. El CMI mantiene los indicadores de los resultados financieros (los indicadores tardíos), pero los complementa con la medida de los inductores, (los indicadores anticipados), de los futuros resultados financieros (Kaplan & Norton, 2014).

En sus primeras implementaciones, el esquema de clasificación de la gestión por áreas funcionales fue muy criticado pero, indudablemente, el planteamiento del cuadro de mando generó un gran aporte al mundo gerencial, ya que propone un esquema de la visión global del desempeño de la empresa como una totalidad, agrupando los desempeños de sus partes en un solo reporte ejecutivo usualmente no mayor de diez páginas (Sánchez Martorelli, 2013).

### *Objetivos y Planificación Estratégica*

El Cuadro de Mando Integral transporta al conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros: descubre los factores que agregarán valor, para así alcanzar una performance financiera y competitiva de nivel superior a largo plazo. A su vez, manifiesta cuáles son los indicadores financieros y no financieros que deben formar parte del sistema de información del personal en todos los niveles de la organización. Estas definiciones son contundentes y sirven para entender la importancia de contar con una clara percepción del presente que debe elaborar el cuadro de mando para la concreción de las metas estratégicas planteadas (Perez Alfaro, 2016).

Considerando que los resultados alcanzados servirían mejor para informar sobre la administración de los fondos de la empresa en lugar de marcar la dirección de la misma, el cuadro de mando por su carácter de Integral, combina los análisis sobre calidad, satisfacción de los clientes, productividad y resultados financieros en pos de la elaboración de estrategias. Esta herramienta equilibra la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de resultados futuros, al tiempo que ayuda a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras (Niven, 2003).

A fin de poder establecer un sistema de gestión como el CMI, se requiere de una planificación estratégica que permita ponerlo en marcha mediante la concreción de objetivos medibles y relacionados entre sí. Es decir, que deben estar claros los valores, la misión, las competencias críticas y las líneas estratégicas para poder establecer y determinar no solo los objetivos sino todo el conjunto de factores que conforma el proyecto (Amo Baraybar, 2010).

La implantación de la estrategia tiene un enfoque descendente, comenzando por la alta dirección transfiriendo su contenido a los encargados de la ejecución cotidiana. Luego, la organización debe evaluar si cumple con los requisitos de procesos, coordinación, recursos, etc, necesarios para la puesta en marcha. De requerirse, se deben hacer modificaciones en los procesos críticos de negocio y en las competencias de su personal (Amo Baraybar, 2010).

Para que todo lo que se realice en el proceso estratégico y que el *Balanced Scorecard* sea útil, la etapa de formular estrategias corporativas debe iniciarse pensando en qué se hará para dar vida a la visión y a la misión. Luego, los estrategas deberán hacer frente a la posible preponderancia de indicadores no controlables así como también ante probables resultados no previstos. Las estrategias corporativas involucran procesos, áreas y recursos que traspasan las fronteras de un negocio, por lo tanto éstas

deben adicionar efectividad a las estrategias decididas previamente para cada sector de la organización (Villajuana, 2017).

El autor del libro *Travesía Estratégica* (Villajuana, 2017), también señala que las metas responden a la necesidad de aunar los esfuerzos y recursos de todas las áreas de la organización en su conjunto. Es por ello que se convierten en guías y límites para los objetivos, metas y estrategias que se emprendan en cada unidad estratégica. En esto, las estrategias a formularse en el espacio corporativo toman como fuente de alimentación las estrategias diseñadas en el ámbito de cada unidad estratégica y viceversa. Es importante aclarar que los modelos estratégicos deben utilizarse complementariamente: estas posiciones deben combinarse con aquellas estrategias emanadas de los cuellos de botella limitantes del alcance de la meta corporativa.

### *Principios*

El Cuadro de Mando Integral permite a las empresas enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de su organización. Tomando los principios de una organización basada en la estrategia (Kaplan & Norton, 2016) se enumeran a continuación los pasos a seguir:

1. Traducir la estrategia a términos operativos mediante la creación de un mapa estratégico y el diseño global del Cuadro de Mando Integral. El mapa estratégico es una representación visual que muestra el proceso de creación de valor a través de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las perspectivas que interactúan en el Cuadro de Mando Integral. Las cuatro perspectivas que se abordan al confeccionar el CMI están basadas en los aspectos financieros, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento de la organización.
2. Alinear la organización con la estrategia. Para que la actividad de la empresa sea algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas. Las unidades de negocio y las de servicios compartidos quedan vinculados a la estrategia a través de los temas y objetivos comunes que aparecen en el Cuadro de Mando.
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos los miembros de la organización. Los directivos comunican la estrategia a la organización y los individuos y los departamentos de niveles inferiores desarrollan sus propios objetivos a la luz de

las prioridades generales. En este sentido también se pueden incorporar incentivos para motivar la búsqueda de resultados superadores.

4. Hacer de la estrategia un proceso continuo. Integrando la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso ininterrumpido y sin fisuras, las decisiones a tomar deben basarse en los lineamientos del Cuadro de Mando Integral. Para ello es necesario contar con reuniones periódicas para el repaso de los avances y diseñar nuevos modelos de información que revelen los efectos del proceso estratégico.
5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos. La estrategia requiere cambios en prácticamente todas las partes de la organización, y también requiere un trabajo en equipo para coordinarlos. Para ello los directivos deben establecer un proceso de gobernabilidad para guiar la transición mediante la creación de equipos de estrategia, reuniones y comunicaciones abiertas. A medida que evolucione el proceso, los directivos deben modificar sus sistemas actuales de gestión para consolidar el progreso y reforzar los cambios.

La metodología del CMI parte de definir objetivos estratégicos clasificados en las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente (Cegarra Navarro & Martínez Martínez, 2017):

- La Perspectiva Financiera: se centra en la rentabilidad del negocio. Las metas financieras están alineadas con la planificación estratégica de la empresa y las variables de ingresos y productividad aparecen como óptimos indicadores de rendimiento de las acciones ya realizadas y como un medio de proyectar las futuras.
- La Perspectiva del Cliente: evalúa los factores que influyen en la experiencia del cliente, permitiendo analizar el mercado en el que se incrusta la organización y así comprender qué ajustes debe efectuar para adquirir nuevos clientes, retenerlos y satisfacerlos.
- La Perspectiva de los Procesos: El análisis de esta perspectiva permite optimizar el funcionamiento en procesos internos para garantizar agilidad y eficacia. Así mismo, este análisis permitirá comprender qué procesos están en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos y que otros procesos podrían obviarse por esta misma razón.

- La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: permite analizar la infraestructura de la organización y así crear valor futuro a través del análisis de tres áreas fundamentales de la organización: El clima organizacional, las personas y los sistemas.

## **Diagnóstico y Discusión**

Como se mencionó anteriormente, el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz presenta una serie de problemas relacionados con la gestión de control interno, los cuales producen fallas que se transmiten a toda la organización.

### *Declaración del Problema*

En base a lo analizado a través del marco teórico, se aprecia que esta organización carece de un sistema integral de control que coordine y supervise las acciones de las distintas áreas para reducir los resultados negativos.

### *Justificación del Problema*

La incurrancia en gastos innecesarios, como por ejemplo los costos de intereses por utilización de límite descubierto en una cuenta bancaria cuando se cuenta con superavit en otra, son errores que podrían ser evitados con una estrategia basada en el equilibrio financiero. Desde la perspectiva financiera se pueden abordar estos desaciertos y fomentar el incremento de los ingresos y la productividad.

La problemática detectada en los circuitos de compras y ventas, así como en los de cobranzas y pagos necesitan una estrategia concreta para mejorar costos y eficiencia. Otro de los inconvenientes del ente es la falta de un sistema de control de inventario, lo cual desesetima y descuida la seguridad de los bienes, provocando una fuga de insumos que podría sortearse con una estrategia basada en la perspectiva de los procesos internos.

Por otro lado, el desaprovechamiento de los recursos informáticos y la generación de informes con herramientas vulnerables generan falta de confiabilidad en la información brindada. Esto dificulta la toma de decisiones ya que la veracidad y exactitud de los datos generados no están garantizados. Tomando como referencia la perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización, podemos promover la

capacitación, motivación y desarrollo de habilidades que optimicen la utilización de los sistemas existentes para mejorar los procesos de información interna y externa.

La fuerte competencia actual entre empresas turísticas genera retos constantes e invita a reflexionar sobre las características de los servicios ofrecidos por Howard Johnson Villa Carlos Paz y sus complementos diferenciadores. Para ello se requiere añadir y retener clientes de alto valor, lo cual podría lograrse trabajando sobre la perspectiva del cliente. También pueden evaluarse y redefinirse, de ser necesario, las acciones comerciales, diseños de herramientas publicitarias, análisis de opiniones y llegada eficiente a la clientela deseada.

### *Conclusión del Problema*

Para concluir, cabe señalar que mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral como modelo de alto impacto, se puede abarcar a todos los aspectos que conforman la empresa, replanteando objetivos, rediseñando las estrategias y adaptando los procesos en un plan integral y mancomunado. Se debe transformar a la empresa en una organización basada en la estrategia de proceso continuo, para poder así equilibrar entre estabilidad y cambio. Este plan requiere del compromiso y la responsabilidad de todos los actores de la empresa para centrarse en los objetivos, identificar las tendencias negativas y maximizar los activos tanto tangibles como intangibles.

## **Plan de Implementación**

A partir del diagnóstico y sugerencias brindadas se desarrolla un plan de implementación para ejecutar la herramienta propuesta.

### *Alcance*

De Contenido: Dado que en materia de gestión empresarial el Cuadro de Mando Integral puede ser aplicado en cualquier empresa, en este caso se ha adaptado su contenido a los objetivos e indicadores de la problemática existente en la empresa seleccionada como objeto de estudio.

Temporal: La herramienta profesional propuesta para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz podrá ser implementada durante el segundo semestre del año 2021.

Geográfico: El diseño del presente CMI fue compuesto y diagramado para el Hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz, de la Pcia. de Córdoba.

Metodológico: De acuerdo a los objetivos planteados, este estudio será de carácter analítico, transversal y prospectivo.

Limitaciones: Es importante que el modelo se adapte a cada organización de forma tal de reconocer la naturaleza, la cultura, el estilo de dirección y la diversidad de las relaciones interpersonales de la empresa. Es por ello que una de las limitaciones más importantes del CMI es que su utilidad está condicionada por la falta de compromiso por parte de la organización. Si la Dirección no está comprometida con la organización, no habrá liderazgo en la misma por lo que no se podría definir la visión de la organización ni sostener la ideología del Cuadro de Mando Integral.

Los indicadores elegidos deben ser capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del medio en el que se desarrolla la organización. Así, la información debe analizarse con una metodología constantemente revisada y actualizada. De no cumplirse esto, los indicadores serán rígidos e inflexibles lo que no permitirán un análisis de la gestión de forma adecuada.

### *Recursos*

El capital humano y la fuerza de los valores transmitidos por la empresa constituyen el principal recurso con el que cuenta la organización para el proceso de implementación de la propuesta.

La organización cuenta también con amplia disponibilidad de recursos materiales que serán utilizados en la implementación del Cuadro de Mando Integral, entre ellos equipos tecnológicos, herramientas digitales y espacios físicos dotados de infraestructura ideal para realizar reuniones de trabajo. A pesar de ser una propuesta extensa, la misma no requiere de inversiones extraordinarias para su implementación, dado que, en mayor medida, la resolución de las problemáticas puede ser satisfactoria con modificaciones en los procesos.

A su vez, la empresa cuenta también con recursos que están siendo actualmente desaprovechados, como en el caso de los sistemas de gestión. Estos serán reutilizados y sus funciones empleadas al máximo.

Adicionalmente, para este trabajo la Gerencia deberá contemplar gastos de honorarios profesionales del Contador Público que lidere el proyecto y capacite a la dirección general para su implementación. Para ello se tomaran los Honorarios

Mínimos sugeridos para el profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.P.B.A.), los cuales indican que dentro de las tareas no recurrentes se encuentra la Elaboración e implementación de políticas, métodos, sistemas y procedimientos administrativo-contables y la misma requiere de 250 módulos de \$355.-. El total asciende a \$88.750.-

*Acciones específicas:*

Se llevara adelante una evaluación general de desempeño de las distintas áreas a través de un relevamiento de alcance y razonabilidad haciendo foco en los siguientes procesos:

- Procesos de información
- Procesos de gestión
- Procesos de control
- Criterios financieros utilizados en la operatoria de la organización.

Una vez que se cuente con esta información se determinarán las problemáticas específicas de cada área y se diseñarán las estrategias para abordarlas. Para ello se llevaran a cabo reuniones con el cuerpo directivo a fin de definir las estrategias y a partir de ellas definir criterios a mantener y criterios a modificar.

También se realizarán Entrevistas con los encargados de los mandos medios para conocer su grado de competencia y compromiso en el área en que se desempeñan. Junto con esta acción se evaluarán los recursos disponibles para la implementación y la capacidad de utilización de la misma por parte del personal.

Seguidamente, cuando ya se encuentre recabada toda la información necesaria, se pondrán a prueba las estrategias planteadas y se validarán mediante la práctica. En este punto es muy importante que los miembros de la organización tengan claro que la implementación de esta herramienta no es un proyecto “métrico” sino un proyecto de cambio donde un nuevo sistema de gestión, un sistema de gestión estratégica, institucionalizara los nuevos valores culturales y las nuevas estructuras.

Luego de confirmada la factibilidad de las estrategias planteadas se llevará adelante la implementación del Cuadro de Mando Integral.

*Marco de tiempo*

A continuación, en la tabla 1 se presenta un diagrama de Gantt donde se detallan los pasos a seguir, los responsables y el tiempo que lleva acción. Se

plantean todos los pasos previstos para la confección del CMI en los primeros seis meses del año y la implementación del mismo en la segunda mitad del año 2021.

Tabla 1.

*Diagrama de Gantt*

	Responsable	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	A DIC
Evaluación de desempeño de cada área	Jefe de área	■	■						
Definición de problemáticas específicas	Jefe de área		■						
Discusión y diseño de la nuevas estrategias	Gerencia			■	■				
Evaluación de los recursos disponibles	Jefe de área				■	■			
Relevamiento de Competencias	Gerencia				■	■			
Adaptación o adquisición de nuevos recursos	Jefe de área				■	■			
Validación de las estrategias	Gerencia					■	■		
Revisión de la factibilidad de las estrategias	Gerencia						■	■	
Implementación del CMI	Todos							■	■

Fuente: Elaboración Propia. Año 2020.

**Evaluación de desempeño:** A cargo del jefe de cada área, se evalúa la eficiencia de su sector mediante indicadores como competencia en calidad, cantidad y proactividad. Se califican los puntos fuertes, actividades a mejorar y se genera un reporte con los resultados.

**Definición de problemáticas:** A partir de los reportes de resultados, los mandos medios definirán los puntos a ser reforzados o modificados mediante comparación de la situación existente y la esperada.

**Discusión y diseño de nuevas estrategias:** Guiados por el Contador a cargo del proyecto de implementación, la gerencia y los mandos medios se reúnen para debatir las estrategias. Para ello pueden utilizarse distintas actividades y técnicas como “Discusión guiada”, “Phillips 66” o exposiciones. Además de la definición en conjunto de las estrategias, en este punto también se debe determinar el compromiso de cada uno de los involucrados para respaldar la filosofía del CMI.

**Evaluación de Recursos:** El jefe de cada área evaluará los recursos disponibles en su sector para determinar si son suficientes, eficientes y necesarios a la hora de la implementación.

**Relevamiento de competencias:** En el área administrativa se realiza una evaluación de competencias a fin de asignar nuevas tareas relacionadas con el control de

stock, los circuitos de compras y pagos y para utilizar las funciones de los sistemas de gestión que no se están aprovechando.

**Adaptación de recursos existentes o adquisición de nuevas herramientas:** Para poder optimizar el uso de los recursos que se encuentran en la organización es necesario determinar su grado de eficacia u obsolescencia. De acuerdo a los resultados de esta evaluación se determinará si es necesario adquirir nuevos dispositivos o sistemas de gestión o bien adaptar o actualizar los existentes para poder operar de forma más eficiente.

**Validación y Revisión de la factibilidad de estrategias:** Una vez que se hayan determinado las estrategias a aplicar y se hayan revisado individualmente los sectores de la organización se ponen en marcha las directivas para validar las estrategias y verificar la posibilidad de implementación.

**Implementación:** Una vez que se hayan validado las estrategias, reformulado las que así lo requieran y agregado las que sean necesarias se pone en marcha la implementación del Cuadro de Mando Integral

#### *Propuesta de Medición y Evaluación*

La medición y evaluación de la propuesta se realizará en base a los resultados obtenidos a lo largo de la implementación mediante porcentajes que indiquen la variación de los resultados en cada una de las acciones planteadas. De ser requerido, las variables podrán ser modificadas para adaptarse a la realidad de la empresa.

#### *Mapa Estratégico*

Antes de preparar el diseño del Cuadro de Mando Integral, es importante que se desarrolle un mapa estratégico que contenga y combine las estrategias que se deseen incorporar.

El mapa estratégico muestra las relaciones de causa y efecto existentes entre las distintas áreas y como la interacción entre todas ellas llevan a la concreción de los objetivos. A su vez, permite desarrollar nuevos procesos y relaciones en aspectos simultáneos y complementarios.

Este conjunto de elementos propone adaptación e innovación en las relaciones entre las áreas, fomenta el compromiso de los integrantes de la empresa y la capacidad de delegar tareas para que el resultado del proyecto sea

satisfactorio. Por ejemplo, el mapa muestra como, a través de capacitar al personal en aspectos específicos como la tecnología, se pueden generar más ventas, mejorar la opinión de los clientes y hasta incluso recuperar aquellos que se habían perdido por no estar satisfechos con el servicio recibido. Esto, a su vez, deriva en un incremento en la productividad, y esto nuevamente se traduce en incremento en las utilidades que recibirán los accionistas.

En la figura 5 se presenta el mapa estratégico propuesto para la empresa Howard Johnson Villa Carlos Paz

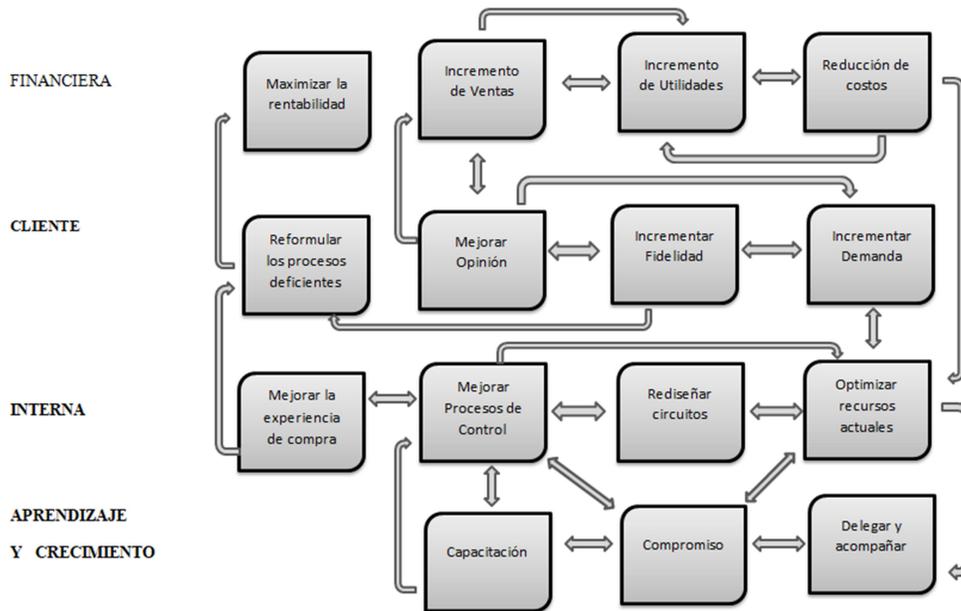


Figura 5. Mapa Estratégico. Elaboración Propia. Año: 2020.

Como se ha mencionado anteriormente, el Cuadro de Mando Integral toma como eje a las principales perspectivas de la organización. A partir del planteo de los objetivos estratégicos de cada una de ellas, se da el puntapié inicial para la implementación de la herramienta. La concreción de dichos objetivos es medida a través de indicadores de desempeño con la frecuencia de medición establecida, y analizados en el rango de parámetros fijados para tal fin. Cada perspectiva, a su vez, cuenta con un responsable de ejecución y seguimiento que llevará adelante los controles y soporte que fueran necesarios.

Perspectiva Financiera: En esta sección se apunta a un crecimiento en la productividad que pueda traducirse en incremento de utilidades y a una reducción en los gastos acompañada de una mejor utilización de los fondos de la compañía. Para ello, es necesario revisar las políticas y procesos de ventas y determinar que podría mejorarse en ese sentido. Con respecto a los costos, es importante que se evalúen detenidamente gastos incurridos en materia comercial y bancaria, aparte de los gastos generales. Una vez detectadas todas las fallas y aspectos a mejorar se pondrán en marcha las acciones que lleven a maximizar la rentabilidad.

Tabla 2.

*Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral.*

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>		<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>
Incrementar las ventas	Crecimiento de los ingresos		Porcentaje	30%	Cuatrimstral
Incrementar las utilidades	Crecimiento de los Resultados		Porcentaje	25%	Cuatrimstral
Reducir los costos	Disminución de los costos y gastos		Porcentaje	20%	Cuatrimstral
Maximizar la rentabilidad	Análisis y de la causa de los desvíos		Porcentaje	25%	Cuatrimstral
Maximizar la rentabilidad	Optimizar los fondos disponibles		Porcentaje	20%	Cuatrimstral
<b>OBJETIVO</b>	<b>OPTIMO</b>	<b>TOLERABLE</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>RDO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Incrementar las ventas	30%	20%	10%	<b>20%</b>	Dirección
Incrementar las utilidades	25%	18%	10 %	<b>15%</b>	Dirección
Reducir los costos	20%	15%	10%	<b>28%</b>	Dirección
Maximizar la rentabilidad	25%	18%	10%	<b>25%</b>	Dirección
Maximizar la rentabilidad	20%	15%	10%	<b>18%</b>	Dirección

Fuente: Elaboración Propia. Año 2020

En la tabla 2 se muestra la sección de la Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral. Los resultados expresados en la misma son los que se obtienen después utilizar los indicadores de desempeño en esta área de la empresa. En el primer cuatrimestre se puede observar que la reducción de gastos fue la más próspera de las acciones, acompañada por los análisis sobre los desvíos. Este resultado es el esperable ya que el impacto en la rentabilidad y el crecimiento en las

ventas se evidenciarán a medida que se vayan cumpliendo los objetivos planteados para las otras perspectivas.

Perspectiva del Cliente: En esta sección se busca alcanzar los objetivos estratégicos a través de acciones que se centran en la opinión del cliente sobre la empresa, desde mejorar la experiencia de compra con el uso de herramientas tecnológicas, elevar el nivel de satisfacción de los huéspedes brindando un servicio de mayor calidad e incrementar la demanda a reforzando las áreas de Marketing y Publicidad. En la tabla 3 se muestra la Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 3

*Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral*

<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>		<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>
Mejorar la opinión de los clientes	Nivel de Satisfacción medido en encuestas		Porcentaje	25%	Cuatrimestral
Mejorar la experiencia de compra	Incremento de ventas online		Porcentaje	20%	Cuatrimestral
Incrementar la fidelidad	Análisis de índices de alojamiento		Porcentaje	25%	Cuatrimestral
Incrementar la demanda	Refuerzo en áreas de Marketing y Publicidad		Porcentaje	20%	Cuatrimestral
<b>OBJETIVO</b>	<b>OPTIMO</b>	<b>TOLERABLE</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>RDO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Mejorar la opinión de los clientes	25%	18%	10%	18%	Responsable Comercial
Mejorar la experiencia de compra	20%	14%	8%	18%	Responsable RRPP
Incrementar la fidelidad	25%	18%	10%	S/R	Responsable Comercial
Incrementar la demanda	20%	14%	8%	10%	Responsable RRPP

Fuente: Elaboración Propia. Año 2020.

Los resultados obtenidos en esta sección, a pesar de estar promediando el grado tolerable, también son los esperados. Esto se debe a que la frecuencia de medición no es lo suficientemente amplia como para permitir que los clientes vuelvan a reservar unidades en este complejo hotelero. Por lo tanto se deberá esperar por lo menos dos cuatrimestres más para determinar si hubo un crecimiento en estos indicadores.

Perspectiva de los Procesos Internos: los objetivos planteados en esta sección se enfocan en mejorar los procesos internos, especialmente los circuitos de compras y control de stock. Se proponen evaluaciones de desempeño y análisis de resultados para determinar la eficiencia de los procedimientos y así poder mejorar los resultados. También se considera trasladar procesos que se realizan en forma manual a informática para adquirir respaldo en la información obtenida.

Tabla 4

*Perspectiva de los Procesos Internos del Cuadro de Mando Integral*

<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>		<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FRECUENCIA MEDICION</b>
Optimizar el uso de los recursos informáticos.	Nivel de utilización		Porcentaje	100%	Semestral
Incrementar la eficiencia de los circuitos	Informatización de procesos		Porcentaje	35%	Semestral
Mejorar los procesos de Control	Evaluación de desempeño		Porcentaje	35%	Semestral
Reformular los procesos deficientes	Análisis de resultados		Porcentaje	30%	Semestral
<b>OBJETIVO</b>	<b>OPTIMO</b>	<b>TOLERABLE</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>RDO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Optimizar el uso de recursos informáticos	90%	70%	40%	80%	Gerente Adm.
Incrementar la eficiencia de los circuitos	35%	25%	15%	30%	Gerente Adm.
Mejorar los procesos de Control	35%	25%	15%	30%	Gerente Adm.
Reformular los procesos deficientes	30%	20%	15%	27%	Gerente Adm.

Fuente: Elaboración Propia. Año 2020.

Como se puede apreciar en la tabla 4, para la Perspectiva de los Procesos Internos se plantean objetivos fuertemente ligados al compromiso y motivación de los empleados. Los resultados obtenidos se logran luego de una intensa capacitación informática que sirve de apoyo para mejorar los procesos de control y la reformulación de los procesos deficientes. Los resultados son muy satisfactorios en su conjunto.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: En la última sección se plantean objetivos que se enfocan principalmente en la capacidad de la organización de

adaptarse, reinventarse y capacitarse para que, en combinación con las otras tres perspectivas, puedan poner en funcionamiento la herramienta estratégica propuesta. En este sentido, la predisposición y motivación de los miembros de la empresa jugarán un papel preponderante en la concreción de los objetivos. En la tabla 5 se detalla la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 5

*Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral*

<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>		<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>
Capacitación del personal	Nivel de capacitación efectiva		Porcentaje	50%	Mensual
Compromiso del Personal	Encuesta de clima laboral		Porcentaje	50%	Mensual
Delegar y acompañar la implementación	Evaluación de desempeño		Porcentaje	50%	Mensual
<b>OBJETIVO</b>	<b>OPTIMO</b>	<b>TOLERABLE</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>RDO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Capacitación del personal	50%	35%	20%	45%	Gerente de RRHH
Compromiso del Personal	50%	35%	20%	50%	Gerente de RRHH
Delegar y acompañar la implementación	50%	35%	20%	40%	Gerente de RRHH

Fuente: Elaboración Propia. Año 2020.

En esta última sección también se presentan resultados positivos, ya que el factor humano, el buen clima laboral y la motivación del personal se conjugan para generar un cambio, una intención de mejora continua. Las consecuencias de una actitud proactiva y un liderazgo concreto dan origen a una nueva realidad empresarial que se va transformando a medida que se van alcanzando las metas.

## **Conclusión y Recomendaciones**

### *Conclusión*

En base a los resultados obtenidos en la implementación del Cuadro de Mando Integral en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, se llega a la conclusión de que la empresa podría mejorar considerablemente su rentabilidad si

su equipo está dispuesto a llevar adelante el seguimiento del proyecto, si sus directivos se transforman en líderes constantes y motivadores y si sus empleados conservan su actitud comprometida y su capacidad competente.

En cuanto a la implementación, si bien en las primeras mediciones no se observan resultados muy favorables, es necesario aguardar a que todas las perspectivas empiecen a lograr sus objetivos para que los efectos se perciban tal lo planteado en el mapa estratégico. Será el abordaje en su conjunto el que debeve los resultados finales del plan propuesto.

Llevar adelante un proyecto como el *Balanced Scorecard* no es sencillo, sus objetivos y estrategias deben ser adaptados a las nuevas realidades tantas veces como sea necesario y la herramienta no funcionará sin un cambio cultural. Se requiere de constancia en el seguimiento y responsabilidad en las actividades. Será necesaria la definición de estrategias claras y responsablemente planificadas que actúen como sostén y brinden orientación hacia donde se quiera dirigir a la empresa.

Por lo anteriormente expuesto se concluye que la implementación del Cuadro de Mando Integral constituye un aporte de gran potencial para la gestión empresarial, representando una contribución al conocimiento de los procesos de gestión de información interna y externa de la organización.

### *Recomendaciones*

En virtud a del camino recorrido a lo largo de este Trabajo Final de Graduación sobre el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, y la luz de las conclusiones arribadas se presentan las siguientes recomendaciones:

- Revisar periódicamente los indicadores y adaptarlos de acuerdo a las circunstancias que se estén atravesando.
- Relacionar la concreción de los objetivos con incentivos para los empleados
- Respaldar los resultados con la documentación requerida
- Adoptar una filosofía de capacitación y actualización constante para permanecer a la vanguardia en materia de tecnología y desarrollo sustentable.

## Referencias

- Turismo Cero*. (2020). Obtenido de [www.turismocero.com](http://www.turismocero.com): <https://www.turismocero.com/howard-johnson-arranca-con-la-sustentabilidad/>
- Amat, O., & Campa, F. (2011). *CONTABILIDAD, CONTROL DE GESTIÓN Y FINANZAS DE HOTELES*. Profit.
- Amiel, S. A., & Izurieta, G. (febrero de 2020). [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar). Recuperado el 24 de abril de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa>
- Amo Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: ESIC Editorial.
- Blanco, M. S. (2018). Cuadro de Mando Integral aplicado a PYMES de la industria hotelera. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*.
- Cegarra Navarro, J., & Martínez Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento. Una ventaja competitiva*. Madrid: Esic Editorial.
- Corbo, Y. A., & Biasone, A. M. (2018). *Aportes del CMI a la mejora de la Gestión Pública de Turismo*. Mar del Plata: Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo . CONDET.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (2003). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Ediciones GESTION 2000.
- Hoteles Verdes. (2020). [www.hjvillacarlospaz.com.ar](http://www.hjvillacarlospaz.com.ar). Recuperado el 18 de abril de 2020, de <http://hjvillacarlospaz.com.ar/hotelesverdes.html>
- Izar Landeta, J. (2016). *Contabilidad Administrativa*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral* (2da ed.). Barcelona: Grupo Planeta.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. 3era Edición*. Barcelona: Harvard Business Press.
- Ley N° 10411. (2017). *Ley de Fomento de Innovaciones Turísticas*. Córdoba: Legislaciones Turísticas y Hoteleras.
- Ley N° 9124. (3 de 9 de 2003). *Ley de Turismo de la Pcia de Córdoba*. Córdoba: Legislación Turística y hotelera.
- Loor Zambrano, K., & Solozardo, L. I. (2019). *Cuadro de Mando Integral para el control de Gestión en el Hotel Mantahost*. Manta, Ecuador.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Observatorio Económico Hotelero. (enero de 2020). <http://ithargentina.com.ar/>. Recuperado el 23 de abril de 2020, de [http://ithargentina.com.ar/archivos\\_infotur/110\\_Realidad\\_aumentada\\_2020\\_revisado.pdf](http://ithargentina.com.ar/archivos_infotur/110_Realidad_aumentada_2020_revisado.pdf)
- Parada Torralba, P. (2013). [www.pascualparada.com](http://www.pascualparada.com). Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno>.
- Parra Reyes, Y. (2018). *Evaluación del desempeño Empresarial mediante un CMI*. Holguin, Cuba: Universidad de Holguin.
- Perez Alfaro, A. (2016). *Control de Gestión y Tablero de Comando*. Buenos Aires: Signo Vital.
- Plademal Vila, M., Cunill Costa, G., & Rovira, X. (2010). *The creation and use of scoreboards in tourism planning: A Spanish example*. Barcelona, España: Elsevier Ltd.
- Porras, C. (24 de Febrero de 2020). *HotelTur*. Recuperado el 24 de Abril de 2020, de [https://www.hosteltur.com/134715\\_argentina-confia-en-el-turismo-para-el-despegue-de-su-economia.html](https://www.hosteltur.com/134715_argentina-confia-en-el-turismo-para-el-despegue-de-su-economia.html)
- Reyes, G. (2018).
- Reyes, G. (23 de abril de 2020). Recuperado el 2020 de abril de 25, de <http://www.ieral.org/ieral-staff-de-investigadores.asp>
- Riquelme, M. (2015). [www.5fuerzasdeporter.com](http://www.5fuerzasdeporter.com). Recuperado el 23 de abril de 2020, de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Sánchez Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Palibrio LCC.
- Vidal, P., Huaman, L., & Ramos, R. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Villajuana, C. (2017). *Travesía Estratégica*. Lima: Asociación Civil Universitaria de Ciencias y Humanidades, Fondo Editorial.
- [www.hjvillacarlospaz.com.ar](http://www.hjvillacarlospaz.com.ar). (s.f.). Recuperado el 18 de 4 de 2020, de <https://www.hjvillacarlospaz.com.ar/gestionsustentable.html>
- [www.mantahost.com](http://www.mantahost.com). (s.f.). Obtenido de [www.mantahost.com](http://www.mantahost.com)