

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información Interna y Externa

**“Diseño de Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson Villa
Carlos Paz”**

Autor: Valeria Cuerzola Luna

Legajo: VCPB12447

DNI: 34.812.162

Director de TFG: Cdor. Agustín Márquez

2020

Índice

Resumen	4
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Análisis de situación.....	8
Descripción de la situación	8
Misión.....	8
Valores	8
Estrategia.....	9
Organigrama	9
Análisis del contexto.....	10
Análisis P.E.S.T.E.L.....	10
Diagnóstico de la empresa	14
Análisis Específico	14
Análisis F.O.D.A.....	14
Cadena de Valor	15
Matriz Ansoff.....	16
Marco Teórico	17
Activos intangibles como factores determinantes del éxito en el mercado	17
Origen y evolución del Cuadro de Mando Integral	18
Perspectivas e indicadores	18
Cuadro de Mando Integral para el desarrollo sostenible	19
Mapas Estratégicos	20
Diagnóstico y Discusión.....	21
Declaración del problema	21
Justificación del problema	21
Conclusión diagnóstica	22
Plan de Implementación	23
Propuesta.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos	23
Alcance	23
Limitaciones.....	24
Recursos Involucrados	24
Acciones a desarrollar y marco de tiempo	25

Evaluación del impacto del plan de implementación	31
Conclusiones y Recomendaciones	33
Conclusiones	33
Recomendaciones	34
Referencias	35
Anexos	38
Anexo I	38

Resumen

El presente trabajo de graduación consiste en el diseño de un cuadro de mando integral para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, con el objetivo de brindarle a la organización una herramienta que contribuya a fortalecer el sistema de control interno y resulte efectiva para la toma de decisiones, a través de la medición de aspectos financieros y no financieros. Para ello se realizó un análisis de situación del hotel, a los fines de conocer minuciosamente su estructura organizacional y posición de mercado, manifestando problemas relacionados a fallas en el control interno y carencia de métodos de medición de activos intangibles. Posteriormente, se diseñó plan de implementación con el fin de eliminar las deficiencias detectadas a partir de las cuatro perspectivas del modelo. Se definieron los objetivos estratégicos, sus respectivos indicadores de gestión, metas, periodicidad de medición y áreas involucradas. Al finalizar, se presentaron las conclusiones donde se resaltan las ventajas de la implementación de esta herramienta para del hotel y se efectuaron recomendaciones para complementar la propuesta presentada.

Palabras claves: cuadro de mando integral – control interno – indicadores de gestión

Abstract

This graduation work involves the design of a balanced scorecard for the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz, with the aim of providing the organization with a tool that contributes to strengthening the internal control system and effectively results in taking decision-making, through the measurement of financial and non-financial aspects. For this, an analysis of the hotel's situation was carried out, in order to know in detail its organizational structure and market position, showing problems related to failures in internal control and lack of measurement methods for intangible assets. Subsequently, an implementation plan was designed in order to eliminate the deficiencies detected from the four perspectives of the model. The strategic objectives, their respective management indicators, goals, measurement periodicity and areas involved were defined. At the end, the conclusions were presented where the advantages of the implementation of this tool for the hotel were highlighted and recommendations were made to complement the proposal presented.

Key words: balanced scorecard - internal control – management indicators

Introducción

El comportamiento de los fenómenos políticos, económicos y sociales, reflejan un cambio en la forma habitual de gerenciar las empresas, donde surge la necesidad de revisar la manera en que se realizan las tareas y profundizar en el conocimiento de nuevas prácticas y herramientas de diagnóstico de la gestión para hacer frente a las exigencias de un entorno competitivo y dinámico.

Esta apreciación deja entrever que se requieren herramientas que brinden soluciones más allá del tradicional enfoque financiero. Cuando se habla de aspectos financieros y no financieros, aparece el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI). Kaplan y Norton (1996) afirmaron que el uso de indicadores financieros y no financieros debe ser para empleados de todos los niveles de la organización. Esto aplica no solo a las empresas industriales, sino también a las de servicios que, durante mucho tiempo, han permanecido en una posición de comodidad.

El presente reporte de caso se realizará sobre el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, inaugurado en el año 2011. Se trata de una empresa familiar que, si bien mantiene su impronta de PYME, forma parte de una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos y el mundo.

Es uno de los 800 afiliados al sistema de franquicias de la compañía, pero con el toque personal de los integrantes de la familia Elliot, quienes desarrollaron este proyecto y hoy son los socios mayoritarios y se encargan de la administración del negocio.

Se gestó bajo la modalidad condo hotel, la cual permite a inversores ser dueños de una o varias habitaciones. Las mismas son puestas a disposición a la administración del hotel y los inversores reciben a cambio, entre otros beneficios, una renta mensual por el uso, que suele duplicar a las inversiones inmobiliarias tradicionales.

La recepción de pasajeros es la actividad principal del ente, para lo que cuenta con 127 habitaciones modernas y elegantes. Dicha actividad se combina con gastronomía a cargo de un restaurante con cocina internacional, espacios al aire libre, piscina, spa y variedad de *amenities*. Además, pone a disposición espacios tales como salas de reuniones y salón de convenciones para empresas que requieran desarrollar estrategias *team building*, capacitaciones o diversos eventos corporativos. Para que el desarrollo de las actividades sea exitoso, cuenta con 80 colaboradores que trabajan de manera permanente, los cuales fueron capacitados para desempeñarse en sus respectivas áreas de trabajo.

La categoría del hotel es 4 estrellas y se encuentra situado a 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Carlos Paz. Se enfoca principalmente en tres públicos: turismo individual, corporativo y estudiantil, de jubilados y agencias.

A pesar de la experiencia en la actividad hotelera de los administradores y de compartir el *know-how* del franquiciador, se detectan deficiencias en procesos de control interno, falta de innovación tecnológica, carencia de políticas de negociación de precios y selección de proveedores, ausencia de un *software* integral y escasez de herramientas que permitan medir el cumplimiento de las estrategias planteadas.

A continuación, se mencionan algunos antecedentes sobre la implementación de cuadro de mando en organizaciones del rubro hotelero y la relevancia del control interno.

Fernández-Santa Cruz (2004) realizó un estudio sobre la adaptación del CMI a las cadenas hoteleras en España e indicó que para obtener resultados exitosos es necesario aplicar algunos ajustes sobre el CMI tradicional, fundamentalmente sobre las variables críticas de actuación, ya que algunas no son comunes a todas las cadenas.

Comas Rodríguez, Montes de Oca Sánchez, Moreno Villacis y Valle Fiallos (2013) en su trabajo de desarrollo de procedimientos que integren herramientas para el control de gestión, manifestaron que la utilización del CMI como herramienta del control de procesos internos resulta de utilidad y permite un óptimo seguimiento sobre el cumplimiento de los objetivos.

Por otra parte, Díaz Sagastegui (2014) elaboró una propuesta de control interno para el área de ventas del Gran Hotel El Golf Trujillo S.A. y concluyó que un adecuado sistema de control interno influye positivamente en la protección de los activos, contribuye en la elaboración de información financiera fidedigna, disminuye el riesgo de fraude y permite cumplir con principios y normas contables en el proceso de contabilización.

Corbo y Biassone (2018) en su documento sobre aportes del cuadro de mando integral a la mejora de la gestión pública, observaron que la utilización del CMI está dando sus primeros pasos en el ámbito turístico. Las mayores muestras de interés en esta herramienta provienen de las grandes cadenas hoteleras internacionales y en menor medida, de otro tipo de empresas vinculadas al rubro.

Con el diseño de un Cuadro de Mando Integral, se intentará brindar soluciones que contribuyan a fortalecer el sistema de control interno actual del hotel, mediante el diagnóstico continuo de la gestión. Esta herramienta es de gran utilidad para comunicar en lenguaje simple qué se espera de cada área y con qué instrumentos cuentan para ello. A través de las cuatro las perspectivas del CMI: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento y, utilizando indicadores de desempeño propios del hotel, consensuados y comprendidos por todos los empleados, se podrá implementar y medir estrategias, evitando o corrigiendo posibles desviaciones.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La cadena hotelera Howard Johnson, actualmente perteneciente al grupo *Wyndham Worldwide*, desembarcó en Argentina en 1997, instalando su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires. Luego comenzó la expansión hacia todo el país mediante el sistema de franquicia, pero no necesariamente apuntando a los grandes conglomerados, sino ubicándose en localidades de pequeño y mediano tamaño, visualizando su potencial y acompañando su desarrollo.

Particularmente, el Howard Johnson Villa Carlos Paz, por su modalidad comercial de condo hotel, combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma.

Es reconocido por su fuerte gestión en políticas de sustentabilidad e invita a sus huéspedes a involucrarse en sus programas sustentables, basados en la preservación del medio ambiente y el bienestar del equipo de colaboradores y de la comunidad en general.

El Directorio de la empresa está conformado por los miembros de la familia que desarrolló el proyecto y los inversionistas. Son quienes controlan que se cumplan los lineamientos dispuestos por el propietario de la franquicia, además de trazar las estrategias y objetivos.

Misión

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

Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa (Howard Johnson, 2018, p. 9).

Valores

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.
- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.

- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.
- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa. (Howard Johnson, 2018, p. 9).

Estrategia

- Consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar.
- Diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc.).

Cabe destacar que el restaurante se encuentra concesionado y posee su propia visión y propósitos, pero para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad que la cadena hotelera requiere, la supervisión se encuentra a cargo del directorio. Algo similar sucede con el spa, que cuenta con su propia administración y declaración de visión, misión y valores.

Organigrama

Aguiar Barbosa y Ferreira Isayama (2012) expresaron en su trabajo que en el organigrama se encuentra representada la organización del hotel, fragmentada por áreas, de acuerdo con los servicios que se prestan.

El Howard Johnson Villa Carlos Paz posee una descripción minuciosa de cada uno de sus puestos y cada integrante cuenta con un manual de inducción que contiene cuestiones generales de la empresa: misión, visión, valores, políticas de trabajo, normas, organigrama, procedimientos internos, entre otros.

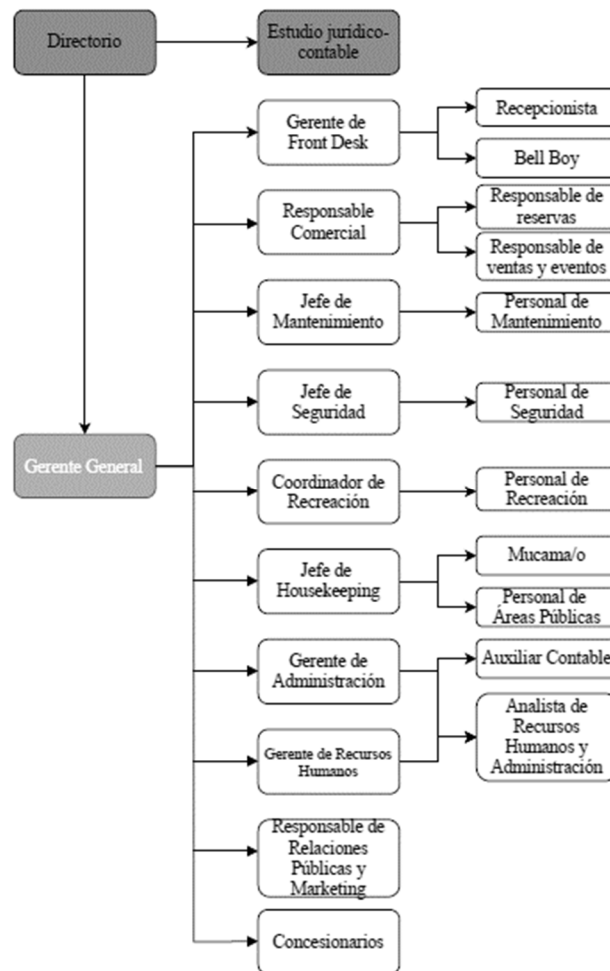


Figura 1: Organigrama. Fuente: elaboración propia

Análisis del contexto

Análisis P.E.S.T.E.L. Con esta metodología se realizará una observación de las variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales, permitiendo definir el contexto del ente.

Político. Desde hace tiempo, en Argentina se instaló el concepto de “*grieta*” que, si bien se trata de una división social, su verdadero origen es político. Las perspectivas incompatibles entre el oficialismo y la oposición dificultan el diálogo y el debate.

La sucesión de un gobierno de izquierda a uno de derecha, la pérdida de imagen y credibilidad como país y la debilidad de sus instituciones, arrastran a Argentina a una nueva crisis que deja al descubierto la falta de interés en la persecución de políticas de largo plazo.

En agosto de 2020, el equipo económico del actual gobierno anunció un fructífero acuerdo entre gobierno y acreedores para la reestructuración de la deuda externa, cuya adhesión fue del 93,5% de los acreedores, lo que representa el 99% de los bonos. El resultado de no tener que pagar intereses tras la reestructuración se espera que tenga impacto el año próximo (“El canje tuvo adhesión del 93,5% y se reestructura el 99% de la deuda”, 2020, 1 de septiembre).

Esta situación trajo un poco de alivio al presidente Alberto Fernández, que intenta buscar el equilibrio entre su compromiso de reactivar la economía, aumentar el gasto social y negociar las deudas.

Económico. Argentina cuenta con escasas fuentes de financiamiento debido al elevado riesgo país y a la caída sostenida de la recaudación impositiva, por lo tanto, para financiarse, el Gobierno utiliza el recurso de la emisión monetaria. Según datos del Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2019), a partir de octubre de 2019 se comenzó a visualizar un incremento notorio de la base monetaria, con una tasa de variación interanual de hasta un 31%. El problema se acentuó a partir de marzo 2020 con la llegada de la pandemia del COVID-19 y el anuncio del aislamiento social, preventivo y obligatorio. Como consecuencia de esta situación, se procedió a aumentar el gasto social para sostener a quienes no contaban con ingresos propios y a elevar el gasto en salud pública. En mayo de 2020 la tasa de variación interanual de la base monetaria ascendió al 62,5%, lo que deja en claro que el 2020 marcará un récord en emisión monetaria (Estadísticas BCRA, 2020).

El 21 de diciembre de 2019 fue aprobada la Ley N°27.541, impulsada por el presidente Alberto Fernández, dentro de la cual se crea un gravamen de emergencia denominado “impuesto para una Argentina inclusiva y solidaria” (PAIS). Aplica sobre la compra de billetes y divisas en moneda extranjera, las compras efectuadas a través de portales o sitios virtuales y/o cualquier otra modalidad cuyas operaciones se perfeccionen en moneda extranjera, la adquisición de servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes y turismo del país, entre otros. La alícuota general es del 30%, excepto para los servicios digitales, que es del 8% (Ley N°27.541, 2019).

Se puede añadir que según informe del Instituto Nacional de Censos y Estadísticas (INDEC, 2020) la inflación del año 2019 fue del 53,8%, siendo el valor más alto de los últimos 30 años. Por otra parte, el PBI del primer trimestre de 2020 se contrajo 4,8%

respecto del último trimestre de 2019 y un 5,4% con relación a igual trimestre del año anterior, lo que indica que la economía del país se contraerá por tercer año consecutivo (INDEC, 2020).

La actividad turística en particular es una de las que más ha sufrido el impacto de la crisis por el COVID-19 y desde abril 2020 se visualiza como actividad nula en los indicadores asociados a la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) provista por el INDEC. Si se analiza la información de la última temporada de verano, se observa que Villa Carlos Paz es la localidad con mayor cantidad de plazas disponibles de la Región Córdoba y que la tasa de ocupación rondó el 62%, elevándose a un 73% promedio durante los fines de semana, siendo una de las más altas del país (INDEC, 2020).

Social. Retomando el concepto de “*grieta*”, existe una división en la sociedad relacionada con la inadecuada utilización del discurso político a lo largo de la historia y con los efectos persuasivos de los diversos medios de comunicación. La clasificación social por bandos políticos conlleva a la descalificación e intolerancia, cuyo único objetivo es derrotar al adversario.

Tecnológico. Desde hace tiempo, el sector hotelero se encuentra explorando nuevas herramientas tecnológicas tales como las llaves eléctricas o la recopilación de datos respecto a las preferencias de cada cliente, a través de la omnicanalidad.

Las nuevas tendencias apuntan a optimizar el tiempo de los huéspedes, realizando *check in* y *check out express* sin tener que presentarse en la recepción.

Las aplicaciones ya no solo se utilizan para realizar reservas, sino que también brindan servicio de conserje digital, solicitando a través de esta el servicio que desee, tal como comida en habitación, taxi, servicio de limpieza, entre otros.

Ecológico. El sector hotelero de nuestro país aspira a obtener reconocimientos y acreditaciones internacionales y existen diversos programas de sustentabilidad que permiten alcanzar los mismos. Ejemplo de ello es el programa Hoteles más Verdes realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina y reconocido por *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC), cuyo reconocimiento lo sitúa al nivel de los programas de certificación de turismo sustentable más prestigiosos del mundo (Hoteles más Verdes, s.f.).

Con la adhesión a este tipo de programas los hoteles desarrollan una cultura ambiental fuerte, comprometiéndose al ahorro de energía, reducción de residuos, cuidado

de recursos, preservación de la biodiversidad y el patrimonio histórico cultural, invitando a los huéspedes a poner en práctica acciones que colaboren con estos propósitos.

Legal. La provincia de Córdoba cuenta con una serie de normativas para legislar la actividad turística y hotelera.

La Ley de Turismo N°9.124 de la Provincia de Córdoba reconoce a la actividad turística como prioritaria y apunta a promover el turismo receptivo.

También existe un régimen de promoción y desarrollo turístico, legislado por la Ley N°7.372, cuyo objetivo es promover la construcción y equipamientos de establecimientos nuevos destinados a la explotación de los alojamientos turísticos, la reforma, ampliación, mejora de los establecimientos existentes y las obras de infraestructura y equipamiento destinadas a la iniciación de la explotación de congresos, convenciones, ferias y actividades culturales, deportivas y recreativas y a la explotación de servicios de comida dentro de las áreas turísticas y rutas de acceso. Entre los instrumentos que utiliza el Estado para impulsar estas acciones se destacan las exenciones impositivas, diferimientos en el cumplimiento de obligaciones fiscales, créditos, entre otros.

La Ley N°10.312 declara de interés turístico general al territorio de la provincia de Córdoba y segmenta las áreas turísticas. La ciudad de Villa Carlos Paz se encuentra comprendida en el área de Punilla, al igual que el resto de las localidades que integran el departamento homónimo.



Figura 2: Matriz PESTEL. Fuente: elaboración propia

Diagnóstico de la empresa

Análisis Específico

Análisis F.O.D.A. Este análisis es necesario para que la estrategia planteada por el ente procure equilibrio entre el conjunto de factores internos, tales como las fortalezas y debilidades y los externos, es decir, oportunidades y amenazas (Ponce Talancón, 2007). De esta manera, se podrá obtener un diagnóstico objetivo del perfil de operación del ente, en un momento dado.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Marca reconocida a nivel mundial. • Políticas de sustentabilidad. • Estándares de calidad internacional. • Ubicación estratégica. • <i>Know how</i> del franquiciador y experiencia de los propietarios. • Variedad de <i>amenities</i>. • Espacio apropiado para eventos y capacitaciones empresariales. • Personal capacitado. • Comunicación interna eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de políticas de negociación de precios, descuentos o beneficios. • Falta de alternativas de proveedores. • Falta de <i>software</i> integral. • Ausencia de control de existencias. • Falta de registración diaria. • No existe apertura a nuevos medios de pago. • Escasa publicidad en redes sociales. • Falta de visión.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Turismo interno post-pandemia. • Cepo al dólar: mayor turismo de residentes dentro del país. • Tipo de cambio favorable para el turista extranjero. • Políticas de promoción del turismo por parte del Estado provincial. • Preocupación del turista por el medio ambiente. • Nueva cultura de viaje por necesidad y placer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas formas de alojamiento. • Aparición de nuevos competidores. • Crisis político-económica. • Reducción del poder adquisitivo de la población en general. • Continuidad de la suba general de precios. • Aumento de interés por el turismo rural o alternativo.

Figura 3: Análisis F.O.D.A. Fuente: elaboración propia

Cadena de Valor

Actividades de soporte	Infraestructura	Hotel condo con inversores que son propietarios de parte de las instalaciones				Margen
		Financiación a través de los accionistas de la empresa				
	Recursos Humanos	Dotación de 43 colaboradores				
		Inducción de los colaboradores que recién ingresan. Capacitación de gestión				
Tecnología	El hotel utiliza sistemas de gestión como Flexxus, Opera Y Arion					
Compras	Compras de insumos para el hotel (limpieza, librería, maquinaria, etc.), elementos de seguridad para el personal					
	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Ventas	Servicios postventa	
	Servicio de ckeck in	Servicio a las habitaciones	Checkout	Promociones	Encuesta de satisfacción	
	Ingreso de huéspedes	Organización de eventos		Investigaciones de mercado	Seguimiento de ventas y compras repetidas	
		Mantenimiento general		Ventas directas	Resolución de quejas	
				Sponsors		
				Organización de eventos solidarios		
				Convenios		
Actividades primarias						

Figura 4: Cadena de Valor. Fuente: elaboración propia

Actividades Primarias

Logística Interna. Está conformado por actividades tales como la bienvenida a los huéspedes, transporte de equipaje hasta/desde la habitación, ofrecimiento de asistencia e información sobre los servicios del hotel y de interés general, así como la gestión de reservas, el desempeño de las funciones administrativas, de facturación y comerciales que sean necesarias.

Operaciones. Se trata de las actividades relacionadas con la limpieza, servicio, atención y acondicionamiento de las habitaciones, armado del salón o salas, según especificaciones propias de cada evento. También comprende mantener en funcionamiento y conservación óptima las instalaciones, equipamiento y mobiliario del hotel.

Logística Externa. Se encuentra conformada por las operaciones relacionadas a la despedida de los huéspedes.

Marketing y Ventas. Consiste en la puesta en funcionamiento de los planes de promoción y publicidad del hotel para mantener una imagen interna y externa positiva. Abarca el vínculo con los diversos medios de comunicación, producción de eventos, representación en cámaras hoteleras, gestión de canjes y reservas de inversores, artistas, productores, entre otros.

Servicios Postventa. Se trata de las actividades a realizar una vez que el huésped deja el hotel, tales como envío de encuestas de satisfacción, análisis del *scoring* obtenido

en la misma, formulación de planes de retención sobre los huéspedes que se encuentran disconformes con el servicio, entre otros.

Actividades de Soporte

Infraestructura. La concreción de este ambicioso proyecto requirió de la participación de inversores interesados en la compra de habitaciones y su posterior puesta a disposición a la administración. Se mantiene una comunicación fluida con los inversores para mantenerlos al tanto del balance, novedades, rendición de cuentas y reservas, en caso de solicitarlas.

Recursos Humanos. Realiza actividades tales como la confección de procedimientos y políticas de contratación, beneficios y capacitaciones. Se encarga de formar y reclutar a los miembros del hotel, además de asesorar, planificar y gestionar acciones para llevar al equipo de trabajo a su máximo potencial.

Tecnología. Incluye la adquisición, puesta a disposición y mantenimiento de todos los sistemas de gestión que facilitan los procesos que se llevan a cabo en la empresa y los respectivos equipos.

Compras. Abarca la búsqueda de presupuesto, compra, control y entrega a los empleados de los suministros y materiales necesarios para el desarrollo de sus tareas.

Matriz Ansoff. La presente herramienta brinda un panorama acerca de las oportunidades de crecimiento de una empresa relacionando tanto los productos y mercados que actualmente ofrece la compañía, como los nuevos.

Matriz ANSOFF		Productos				
Mercados	Actuales	Actual				Nuevo
		Eventos sociales	Alojamiento: turismo familiar y corporativo	Gastronomía	Actividades de recreación	Eventos solidarios propios
	Nuevos	Penetración de Mercado				Desarrollo de Producto
		Alojamiento: segmento estudiantil y jubilados				
Desarrollo de Mercado					Diversificación	

Figura 5: Matriz ANSOFF. Fuente: elaboración propia

Marco Teórico

Pensar en la construcción y aplicación de un modelo de gestión que abarque una variedad de perspectivas que alimenten al sistema de información, significa asumir la obsolescencia de los sistemas de evaluación tradicionales que, hasta el momento, solo contemplaban las aristas financiera y económica. La optimización de los aspectos no financieros es una tarea ineludible para incrementar la competitividad en el negocio.

Activos intangibles como factores determinantes del éxito en el mercado

Bermejo Ruiz y López Eguilaz (2014) destacaron que las organizaciones tienen la necesidad de identificar los activos intangibles, medirlos en forma continua, monitorear su comportamiento y trabajar para su conservación, debido a que, en la actualidad, factores tales como el conocimiento y el aprendizaje son indispensables en la creación de valor y diferenciación de la competencia.

Álvarez, Matías, Buxaderas y Ferruz (2015) manifestaron que los métodos de valoración de empresas se alejan cada vez más de la partida doble contable. La atención se enfoca en reflejar la utilidad de los activos a través de ratios relacionados a beneficios de flujos futuros. Las valoraciones de los activos intangibles son discutidas, ya que la contabilidad empresarial todavía no encuentra una técnica eficiente para la cuantificación individual o conjunta de los mismos.

Estas apreciaciones coinciden con lo expresado por Kaplan y Norton (1996), quienes indicaron que la creación de valor sostenible depende de la potenciación de los activos intangibles. En el valor de la empresa, los activos que los sistemas financieros no pueden medir ocupan mayor proporción que los activos tangibles.

Resulta irrefutable afirmar que en la actualidad los activos intangibles, también conocidos como no financieros, son los factores de mayor trascendencia dentro de las empresas por su capacidad de crear valor. El nivel de significación alcanzado requiere de herramientas adecuadas para su identificación, medición y control, sin dejar de lado el aspecto financiero.

La unión equilibrada de estos factores de actuación pasada con los generadores de resultados futuros puede sintetizarse en un Cuadro de Mando Integral.

Origen y evolución del Cuadro de Mando Integral

Gan Bustos y Triginé Prats (2013) afirmaron que la filosofía primaria del CMI es reconocida desde la década del 60, ya que gran cantidad de empresas francesas utilizaba indicadores de tipo financiero para el control de los aspectos internos más relevantes.

Al comienzo de la década del 90, a raíz del análisis de un estudio sobre varias organizaciones denominado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, los profesores Robert Kaplan y David Norton crearon el CMI, conjeturando que el éxito de la empresa reside en los factores intangibles, tales como calidad de servicio, confianza de los clientes, formación del personal, infraestructura, entre otros.

Continuando con el análisis, en su libro “El Cuadro de Mando Integral”, los mencionados autores definen al mismo como una herramienta que utiliza un conjunto de medidas para garantizar a líderes y ejecutivos una visión periférica de la situación actual del ente. Tiene como base la misión, la visión y la estrategia, los cuales son fragmentados en objetivos que serán medidos a través de indicadores de acuerdo con cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Para traducir los objetivos planteados a acciones específicas comprensibles para todos los empleados de la organización, se utiliza un elemento complementario denominado mapa estratégico (Kaplan y Norton, 1996).

En una forma sintética, Baraybar (2010) establece al CMI como el enfoque estratégico orientado a la creación de valor. Es decir que se trata de una técnica de gestión que contribuye a la medición de los objetivos y a alinear los comportamientos de las personas y recursos de la organización a la estrategia planteada.

A estas definiciones, Sánchez Martorelli (2013) agrega que el CMI, además de ser utilizado para implantar la estrategia, en algunas empresas, también se empleó para formular la misma, complementándose con otras herramientas tales como la matriz FODA.

Perspectivas e indicadores

Las perspectivas que conforman al CMI son la financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, las cuales permiten nivelar los objetivos de corto plazo con los de largo plazo. Cada perspectiva debe tener determinados sus objetivos y se le deben asociar los correspondientes indicadores de gestión, los cuales no pueden ser

definidos aleatoriamente ni por sus antecedentes históricos, sino que deben estar alineados a la estrategia del ente (Kaplan y Norton, 1996).

Baraybar (2010) incorpora a esta definición que, aunque estas perspectivas sean de aplicación para la mayoría de las empresas, cada organización debe analizar si las mismas son suficientes o si, dependiendo de su estrategia o grupo de intereses, requiere adicionar una o más perspectivas.

Cuadro de Mando Integral para el desarrollo sostenible

La norma 26000 de la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2010) ofrece una guía voluntaria en Responsabilidad Social Empresaria (RSE) a organizaciones de todo tipo. La define como una iniciativa de gestión integrada desde la toma de decisiones, acompañada de un comportamiento transparente y ético, que contribuye al desarrollo sostenible y el bienestar general de la sociedad, tomando en cuenta a sus grupos de interés y las variables económicas, sociales y ambientales.

La misma norma presenta al desarrollo sostenible como aquel “que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (ISO, 2010).

Gilli (2011) manifiesta que las organizaciones exponen reportes sobre RSE para gozar de una buena reputación o por la presión de competidores, regulaciones, clientes, etc., pero que la sostenibilidad de los negocios debe basarse en prácticas creíbles y en la prevención de actividades antiéticas, cuya información pueda utilizarse como *feedback* para la medición de la gestión.

Existen diferentes formas de incluir la RSE al CMI. Möller y Schaltegger (2005) proponen dos alternativas: incluir indicadores de sostenibilidad en cada una de las perspectivas o incorporar una quinta perspectiva ambiental al modelo tradicional.

Pérez Hernández (2016) coincide con esta última alternativa de incorporar una quinta perspectiva denominada no comercial, conformada por los aspectos social y ambiental que, sumados al económico, forman los 3 pilares de la sostenibilidad.

Manzanilla López (2015) indica que la diferencia radica en abordar la sostenibilidad desde la visión y la misión, es decir, que el plan estratégico sea el que la promueva, asociado al aspecto financiero corporativo.

Gilli (2011) enfoca su análisis en cómo integrar las cuestiones de RSE en las perspectivas del modelo tradicional, sin violentar la lógica de su diseño.

Mapas Estratégicos

Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2012) señalaron que las relaciones causa-efecto son las encargadas de emparentar entre sí a los objetivos inherentes a las cuatro perspectivas del CMI. La estructura que configura estas relaciones se conoce como mapa estratégico y su construcción permite conocer, dentro de la organización, cómo se creará valor y para quién.

Estos mapas estratégicos constituyen el lazo entre la estrategia planteada y la forma de llevarla a cabo, otorgando mayor nivel de descripción a las perspectivas diseñadas en el CMI (Kaplan y Norton, 2014).

De la lectura minuciosa de la información recabada, se concluye que la construcción de un CMI contempla el aspecto tradicional financiero y también a los activos intangibles. Toma como base la estrategia planteada por la organización y la fragmenta en objetivos para cada perspectiva, los cuales serán mensurables a través de indicadores de gestión vinculados a la estrategia. Esta arquitectura se vuelca a un mapa estratégico para comprensión y actuación de todos los niveles de la organización. Si bien esta descripción adhiere a lo planteado por los pioneros en la herramienta, Kaplan y Norton, también se toma en consideración la apreciación de Baraybar, acerca de la inclusión de perspectivas adicionales, si la organización así lo requiere. Esta alternativa permite enriquecer al CMI incorporando la RSE como una nueva perspectiva, aunque también se puede optar por añadir indicadores asociados a la misma, a las perspectivas existentes.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Del análisis de la información reportada de la empresa y de la revisión de la literatura, se presume que el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz no cuenta con una herramienta de gestión global que permita medir cuán cerca se encuentra de alcanzar la estrategia planteada.

Además, se detectan problemas de control interno en el área a cargo de las compras, la cual carece de política de selección de proveedores y control de inventarios. El área responsable de las ventas no cuenta con parámetros definidos de negociación de precios, descuentos o beneficios. El sector de administración no posee *software* contable específico ni realiza la registración contable diariamente. El área de *marketing* no hace hincapié en la publicidad en redes sociales.

Tampoco se puede dejar de destacar la ausencia de un *software* de gestión integral. Actualmente, su implementación es efectiva para organizaciones de cualquier tamaño, incluidas las PYMES. La interconexión que le otorgan a las diferentes áreas mejora la coordinación y evita la duplicidad de tareas. Esto conlleva a mejoras en la comunicación interna y la reducción de tiempos.

Otra cuestión por considerar es la aparición de nuevos competidores de características similares y de nuevas formas de alojamiento. Para mantener su posición en el mercado y expandirse a nuevo público es necesario diferenciarse. La innovación en recursos tecnológicos es una aliada para crear valor.

Estas deficiencias derivan en la falta de información oportuna y de calidad al momento de tomar decisiones e impiden corregir desvíos o potenciar aciertos que permitan aprovechar oportunidades.

Justificación del problema

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de contexto y específico de la organización, se desprende que Argentina atraviesa una profunda crisis económica y que el sector hotelero se encuentra particularmente afectado por la misma.

Si bien las fluctuaciones del tipo de cambio parecen favorecer al turismo extranjero y alentar a los residentes a vacacionar dentro del país, que el hotel es reconocido por su marca y sus prestaciones de excelencia y que, a simple vista, no tiene

problemas de carácter financiero, no hay lugar para errores en la toma de decisiones. Para ello se requieren herramientas que midan resultados de activos tangibles e intangibles, con proyección de largo plazo y que pongan a disposición información valiosa para la toma de decisiones rápida, eficiente y para cualquier área.

Conclusión diagnóstica

Para dar solución a los problemas mencionados precedentemente y enfrentar al inestable entorno socioeconómico del país, se concluye que, en principio, será necesario analizar si las cuatro perspectivas clásicas del CMI son suficientes para obtener un panorama global de la empresa o si será necesario incluir alguna adicional, de acuerdo con lo expuesto en el marco teórico.

Además, se deberán elaborar los objetivos vinculados a las perspectivas definidas y confeccionar los indicadores de gestión alineados a la estrategia de la organización. Como complemento, se requerirá crear un mapa estratégico para que cada empleado pueda identificar los objetivos y comprender cómo el logro o fracaso de estos impacta en las distintas áreas.

La organización cuenta con los recursos para implementar exitosamente un CMI, que será sumamente beneficiosa ya que convierte a la comunicación en un hábito: permite que directivos y empleados conozcan la estrategia, los objetivos individuales y el impacto de su trabajo en la organización. Por otra parte, la creación de indicadores adecuados para las perspectivas seleccionadas brindará la posibilidad de realizar un seguimiento minucioso de los resultados, es decir, que se obtendrá información oportuna y precisa para la toma de decisiones: si los resultados son óptimos, se estará ante la presencia de una mejora en la rentabilidad, motivación del personal, eficiencia en los procesos internos, satisfacción y fidelización de los clientes, entre otros factores que derivan en la creación de valor. De lo contrario, se tendrá la posibilidad de adelantarse a los cambios y visualizar y corregir desvíos que interfieran en el cumplimiento de la estrategia.

Plan de Implementación

Propuesta

A través de la implementación de un CMI, el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz no solo se intentará cumplir con su estrategia de consolidarse como una empresa con foco en el turismo familiar y de diseñar productos que se adapten al turismo grupal, sino que, además, permitirá evaluar la rentabilidad de los accionistas, los procesos de control interno, el ambiente de trabajo, la satisfacción de los huéspedes, la relación con el medioambiente, entre otras variables que se ajusten a las perspectivas.

Objetivo General

- Elaborar un cuadro de mando integral como herramienta de control interno del Hotel Howard Johnson Carlos Paz, efectivo para la toma de decisiones a partir del año 2021.

Objetivos Específicos

- Analizar a la empresa desde las cuatro perspectivas del CMI.
- Confeccionar un mapa estratégico que describa las relaciones de causa-efecto entre los objetivos de las perspectivas.
- Diseñar indicadores de gestión para cada perspectiva a los fines de controlar cada variable de la implementación estratégica.
- Diseñar un plan de acción para la implementación del CMI.

Alcance

Geográfico. El presente trabajo se circunscribe a la ciudad de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba, donde se ubica el Hotel Howard Johnson.

Temporal. El estudio de la organización se realiza durante el segundo semestre del año 2020.

Universo. La propuesta de implementación de un CMI comprende a todas las áreas de la organización relacionadas con el servicio de alojamiento.

Limitaciones

Quedan excluidos de la propuesta los servicios de eventos corporativos y los concesionados (restaurante y *spa*).

Por otra parte, al no tratarse de un trabajo de campo, el análisis de los procesos se encuentra limitado a la fidelidad y veracidad de la información suministrada por la organización para este trabajo y al período de análisis de ésta, es decir, al segundo semestre del año 2020.

Recursos Involucrados

Para la puesta en marcha del CMI, se requieren recursos tanto materiales como humanos. Los materiales serán utilizados para la comunicación de los objetivos estratégicos, por ejemplo: pizarras, *banners* o *flyers*. Además, se requerirá una *notebook* para la elaboración del CMI y la medición de sus indicadores. Si bien existen *softwares* específicos que facilitan la elaboración y seguimiento de la herramienta, para dar comienzo a esta nueva etapa y que los costos no sean un impedimento para la implementación, se puede llevar a cabo en hojas de cálculo de *Excel*. Para ello, será necesario contar con la licencia de *Microsoft 365 Empresa Premium*, que brinda versiones *web* y móviles de las aplicaciones de *Office*. Con esta licencia, además de aprovechar las hojas de cálculo, se pueden consumir otras herramientas: *Microsoft Teams* para la comunicación individual o grupal, *SharePoint* como repositorio compartido y *Outlook* para gestión de cuentas de correo electrónico y agenda personal.

Contemplando el compromiso medioambiental de la organización, se optará por comunicar principalmente a través de herramientas digitales que eviten el uso innecesario de papel.

Por otra parte, los recursos humanos a utilizar serán los integrantes actuales del hotel, con el asesoramiento de un Contador Público ajeno a la organización, preferentemente con residencia en la localidad de Villa Carlos Paz. Su tarea comprenderá tres actividades: el diagnóstico organizacional, el diseño y aplicación del CMI y el mantenimiento periódico del mismo. Los honorarios serán calculados de acuerdo con lo establecido por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba y será provisto de los muebles de oficina y *hardware* necesarios.

Acciones a desarrollar y marco de tiempo

Para el desarrollo del CMI, las acciones a llevar adelante estarán divididas en cuatro fases. El tiempo estimado para concretar la totalidad de las acciones es de cuatro meses, iniciando en la primera semana de diciembre de 2020 y culminando con las primeras evaluaciones del CMI la última semana de marzo de 2021.

Tabla 1

Plan de acción. Fuente: elaboración propia.

Fase	Actividad	Responsable
Fase I - Etapa Inicial	Actividad 1: Entrevista con la Gerencia General y Directorio. Exposición y revisión de misión, visión, valores y estrategias.	Contador Público, Gerente General y Directorio.
	Actividad 2: Selección de equipo de trabajo y comunicación del proyecto a los integrantes del servicio de alojamiento.	Contador Público, Gerente General y RRHH
	Actividad 3: Diagnóstico organizacional externo e interno.	Contador Público, Gerente General y Directorio.
Fase II - Planificación	Actividad 4: Definición de perspectivas de CMI y factores claves del éxito.	Contador Público y Gerente General.
	Actividad 5: Desglose de la misión en objetivos estratégicos.	Contador Público y Gerente General.
Fase III - Desarrollo del CMI	Actividad 6: Confección del mapa estratégico.	Contador Público y Gerente General.
	Actividad 7: Definición de indicadores, metas e índices de cumplimiento. Designación de responsables y asignación de recursos.	Contador Público y Gerente General.
	Actividad 8: Elección del soporte informático.	Contador Público y Gerente General.
	Actividad 9: Implementación del CMI. Comunicación a todo el personal y capacitación.	Contador Público, Gerente General, Jefes de Área y RRHH.
Fase IV - Medición y Evaluación	Actividad 10: Cálculo inicial de los indicadores definidos.	Contador Público.
	Actividad 11: Medición de los indicadores definidos y elaboración de informe.	Contador Público y Gerente General.
	Actividad 12: Propuestas primarias de mejoras.	Contador Público y Gerente General.

El tiempo que demandará el desarrollo de cada acción presentada precedentemente se visualiza en el siguiente diagrama de Gantt.

Tabla 2

Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.

Mes	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																
1. Entrevista con la Gerencia General y Directorio. Exposición y revisión de misión, visión, valores y estrategias.	■	■														
2. Selección de equipo de trabajo y comunicación del proyecto a los integrantes del servicio de alojamiento.			■													
3. Diagnóstico organizacional externo e interno.			■	■	■	■										
4. Definición de perspectivas del CMI y factores claves del éxito.						■										
5. Desglose de la misión en objetivos estratégicos.								■	■							
6. Confección del mapa estratégico.										■						
7. Definición de indicadores, metas e índices de cumplimiento. Designación de responsables y asignación de recursos.										■	■	■				
8. Elección del soporte informático.												■				
9. Implementación del CMI. Comunicación a todo el personal y capacitación.													■	■	■	■
10. Cálculo inicial de los indicadores definidos.														■		
11. Medición de los indicadores definidos y elaboración de informe.															■	■
12. Propuestas primarias de mejoras.																■

Fase I - Etapa Inicial

Actividad 1. Entrevista con la Gerencia General y Directorio. Exposición y revisión de misión, visión, valores y estrategias.

Como punto de partida, se concreta una entrevista con los mencionados miembros del hotel. Para definir hacia dónde se dirige la organización, se exponen la misión, visión, valores y estrategia. Se podrá crear la visión del hotel, ya que actualmente no cuenta con dicho elemento y, de ser necesario, se replantearán los existentes.

Actividad 2. Selección de equipo de trabajo y comunicación del proyecto a los integrantes del servicio de alojamiento.

Se selecciona al equipo que realizará la implementación y comunica a todas las áreas que conforman el servicio de alojamiento el comienzo del proyecto de CMI, para fomentar la participación y el interés por la herramienta y sus beneficios.

Actividad 3. Diagnóstico organizacional externo e interno.

Se realiza un estudio para conocer las características del entorno externo e interno de la organización. Del entorno externo se analizan rasgos políticos, sociales, económicos, competencia y tendencias del sector. Para el interno se estudian los recursos, objetivos, políticas, procesos, perspectivas de futuro, entre otros elementos relevantes.

Fase II – Planificación

Actividad 4. Definición de perspectivas de CMI y de factores claves del éxito.

En esta etapa se definen las perspectivas que integrarán el CMI. Si bien en el marco teórico se dejó abierta la posibilidad de adicionar perspectivas al CMI si la organización lo requiere, en esta ocasión se opta por seguir el modelo tradicional de cuatro perspectivas. El hotel tiene una fuerte política medioambiental y este aspecto, vinculado a la RSE, se podría incluir como una perspectiva a evaluar, pero para una primera experiencia con CMI, se elige no modificar las bases del modelo e incorporar indicadores asociados a la RSE en las perspectivas existentes.

De acuerdo con el relevamiento de información de la organización, los factores claves del éxito con relación a cada perspectiva son los siguientes:

- Perspectiva financiera: rentabilidad de los activos, ocupación media, reducción de los costos, tarifa media.
- Perspectiva del cliente: calidad del servicio, fidelización de clientes, incremento del número de clientes,
- Perspectiva de procesos internos: perfección de políticas y prácticas del negocio, relación con proveedores potenciales, uso racional de los recursos, mejora de los recursos naturales.
- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: satisfacción de los empleados, habilidades y competencias de los empleados.

Actividad 5. Desglose de la misión en objetivos estratégicos.

Se continúa con el desglose de la misión y estrategias expuestas precedentemente en objetivos estratégicos tangibles para cada perspectiva, comprensibles para los integrantes de la empresa para poder trabajar sobre ellos.

Perspectiva financiera: ¿cómo ven a la organización los accionistas?

- Incrementar la rentabilidad anual en un 20%, respecto al año anterior.
- Incrementar los ingresos anuales por habitación en un 50%.
- Disminuir los costos anuales por habitación en un 5%.
- Mejorar la tasa de ocupación anual de habitaciones en un 20%.
- Aumentar la inversión en programas de acción social en un 5%.

Perspectiva del cliente: ¿cómo perciben los clientes a la organización?

- Mejorar la satisfacción anual del cliente en un 50%.

- Fidelización de clientes: aumentar la venta a clientes que ya visitaron el hotel en un 20% anual.
- Aumentar venta anual a público familiar en un 50%.
- Diseñar productos y servicios para el turismo grupal.
- Incrementar la cantidad semestral de huéspedes por presencia en redes sociales en un 30%.
- Medir cantidad de reclamos por fugas de datos personales.

Perspectiva de procesos internos: ¿en qué se puede destacar la organización?

- Diseñar políticas de selección de proveedores.
- Definir políticas de control de stock.
- Definir políticas de negociación de precios, descuentos y beneficios.
- Incrementar presencia publicitaria en redes sociales en un 70% con relación al trimestre anterior.
- Aumentar inversión anual en tecnología en un 20%.
- Disminuir consumo anual de energía y agua en 15%.

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: ¿cómo la organización puede seguir mejorando y creando valor?

- Capacitar a los empleados del área a cargo de las compras en selección de proveedores y control de inventarios.
- Capacitar a todos los empleados sobre CMI.
- Capacitar a 2 empleados de marketing en el uso de redes sociales.
- Capacitar a todos los empleados en gestión ambiental.
- Aumentar el índice de satisfacción del empleado en un 75% con relación al año anterior.

Fase III – Desarrollo del CMI

Actividad 6. Confección del mapa estratégico.

Los objetivos definidos para cada perspectiva se exhibirán en un mapa estratégico, mostrando las relaciones causa-efecto entre estos y los factores claves del éxito.

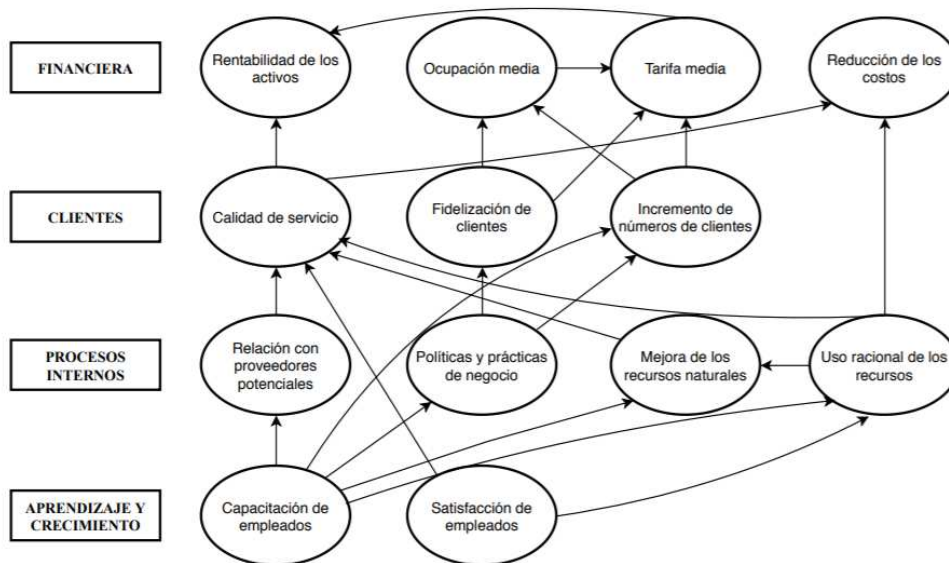


Figura 6: Mapa Estratégico. Fuente: elaboración propia.

Actividad 7. Definición de indicadores, metas e índices de cumplimiento.

Designación de responsables y asignación de recursos.

Tabla 3

Cuadro de mando integral para el hotel Howard Johnson. Fuente: elaboración propia.

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Responsable	Periodicidad	Índice de cumplimiento		
						Bajo	Medio	Alto
Financiera ¿Cómo nos ven los accionistas?	Incrementar la rentabilidad anual en un 20%	Rentabilidad anual	20%	Gerente de Administración	Anual	< 10%	> 10% y < 20%	>= 20%
	Incrementar los ingresos anuales por habitación en un 50%	RevPar	50%	Gerente de Administración	Anual	< 40%	> 40% y < 50%	>= 50%
	Disminuir los costos anuales por habitación en un 5%	CPOR	5%	Gerente de Administración	Anual	< 3%	> 3% y < 5%	>= 5%
	Mejorar tasa de ocupación anual de habitaciones en un 20%	OCC	20%	Responsable Comercial	Anual	< 10%	> 10% y < 20%	>= 20%
	Incrementar inversión en programas de acción social en un 5%	Incrementos de inversión	5%	Gerente de Recursos Humanos	Anual	< 2%	> 2% y < 4%	>= 5%
Clientes ¿Cómo nos perciben nuestros clientes?	Mejorar la satisfacción del cliente anual en un 50%	Índice de satisfacción del cliente	50%	Gerente General	Anual	< 40%	> 40% y < 50%	>= 50%
	Aumentar venta anual a clientes que ya visitaron el hotel en un 20%	Índice de fidelización del cliente	20%	Responsable Comercial	Anual	< 10%	> 10% y < 20%	>= 20%
	Aumentar visita anual de público familiar en un 50%	Incremento de ventas	50%	Responsable Comercial	Anual	< 40%	> 40% y < 50%	>= 50%
	Diseñar productos para el turismo grupal	Propuestas presentadas		Responsable Comercial				

	Incrementar la cantidad semestral de huéspedes por presencia en redes sociales 30%	Porcentaje de clientes captados en redes sociales	30%	Responsable de Relaciones Públicas y Marketing	Semestral	< 20%	> 20% y < 30%	>= 30%
	Medir cantidad de reclamos por fugas de datos personales.	Cantidad de Reclamos	0	Gerente de Recursos Humanos	Mensual	2	1	0
Procesos Internos ¿En qué podemos destacar?	Diseñar política de selección de proveedores.	Políticas definidas		Responsable Comercial				
	Definir políticas de control de stock.	Políticas definidas		Jefe de Mantenimiento				
	Definir políticas de negociación de precios, descuentos y beneficios.	Políticas definidas		Gerente General				
	Incrementar presencia publicitaria en redes sociales en un 70%	Aumento de publicidad	70%	Responsable de Relaciones Públicas y Marketing	Trimestral	< 50%	> 50% y < 70%	>= 70%
	Aumentar inversión anual en tecnología en un 20%	Incrementos de inversión	20%	Gerente General	Anual	< 10%	> 10% y < 20%	>= 20%
	Disminuir consumo anual de energía y agua en 15%	Disminución del consumo	15%	Gerente General	Anual	< 10%	> 10% y < 15%	>= 15%
Crecimiento y Aprendizaje ¿Cómo podemos seguir mejorando y creando valor?	Capacitar al área de compras en selección de proveedores y control de inventarios	Capacitación de empleados	100%	Gerente de Recursos Humanos	Primer trimestre 2021	< 60%	> 60% y < 95	>= 95%
	Capacitar a todos los empleados sobre CMI	Capacitación de empleados	100%	Gerente de Recursos Humanos	Primer trimestre 2021	< 75%	> 75% y < 95%	>= 95%
	Capacitar a 2 empleados en el uso de redes sociales en el próximo trimestre	Capacitación de empleados	2	Responsable de Relaciones Públicas y Marketing	Segundo trimestre 2021	0	1	2
	Capacitar a todos los empleados en gestión ambiental	Capacitación de empleados	100%	Gerente de Recursos Humanos	Semestral	< 50%	> 50% y < 95%	>= 95%
	Mejorar el compromiso del personal con el hotel en un 75%	Índice de satisfacción del personal	75%	Gerente de Recursos Humanos	Anual	< 50%	> 50% y < 75%	>= 75%

Actividad 8. Elección del soporte informático.

Tal como se detalló anteriormente, la herramienta a utilizar será *Microsoft Excel*. Su administración es simple y el costo de la licencia es bajo para la organización.

Actividad 9. Implementación del CMI. Comunicación a todo el personal y capacitación.

Se procede a la implementación y anuncio del comienzo de la utilización del CMI a todo el personal. Para lograr la internalización de la herramienta, se capacitará a todos los empleados.

Fase IV – Medición y Evaluación

Actividad 10. Cálculo inicial de los indicadores definidos.

A través de la recolección de información aportada por la organización, entrevistas y encuestas realizadas al personal y gerencia, se vuelcan los datos obtenidos a las hojas de cálculo para calificar el estado inicial en que se encuentra el CMI en sus comienzos.

Actividad 11. Medición de los indicadores definidos y elaboración de informe.

El equipo de trabajo y el Contador Público evalúan los distintos índices, trasladando los resultados a un informe para la revisión y aprobación de la Gerencia General y el Directorio. Deberán detallarse los procedimientos utilizados para la medición y datos de interés necesarios para la correcta interpretación de los resultados.

En la Tabla 3, se observa una semaforización detallada que permitirá evaluar los resultados para cada objetivo estratégico definido y la respectiva periodicidad con la cual deberán ser medidos.

Con estos elementos la Gerencia General y el Directorio podrán monitorear los resultados y, en caso de no ser los esperados, tendrán la posibilidad de tomar decisiones necesarias para la corrección de los desvíos.

Actividad 12. Propuestas primarias de mejoras.

Se toman las medidas necesarias para eliminar posibles deficiencias detectadas en el diagnóstico inicial del CMI.

Evaluación del impacto del plan de implementación

A continuación, se detallan los costos de la implementación del CMI, para luego calcular el retorno de la inversión y conocer cuánto se obtendrá de rentabilidad por cada peso invertido. Los datos utilizados se observan en el Anexo I.

Tabla 4

Costos de implementación. Fuente: elaboración propia.

Etapa	Descripción	Módulos	Costo por Módulo	Costo total
Diagnóstico organizacional	Contador Público	120	\$ 1.860	\$ 223.200
Diseño, implementación y medición CMI	Contador Público	240	\$ 1.860	\$ 446.400
Mantenimiento periódico (mensual)	Contador Público	10	\$ 1.860	\$ 18.600
Escritorio y silla ergonómica				\$ 35.377,64
Notebook	Lenovo ThinkPad Core I5			\$ 124.995,00
Artículos de librería	Pizarra/Fibrones			\$ 4.000,00
Diseño gráfico	Diseño de banners y flyers			\$ 7.812,00
Licencia Microsoft 365				\$ 1.228,60
Costo Total				\$ 861.613,24

$$ROI = \frac{\text{Incremento Resultado Neto} - \text{Costo de la Implementacion}}{\text{Costo de la Implementacion}} \times 100$$

$$ROI = \frac{2.847.857,22 - 861.613,24}{861.613,24} \times 100 = 230,53\%$$

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

A partir del análisis realizado, se puede concluir que el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz posee una favorable posición en el mercado a causa del reconocimiento de su marca a nivel mundial, sus estándares de calidad y la trayectoria de los administradores.

Sin embargo, se encuentra sensiblemente afectado por el inestable contexto socioeconómico del país e inmerso en un entorno de competencia agresiva, por lo que resulta indispensable mejorar la calidad de los procesos de control interno y poner en valor los aspectos no financieros de la organización para dar cumplimiento a las estrategias planteadas.

De acuerdo con lo expresado en el análisis de la literatura, los activos intangibles son los creadores de valor sostenible de una organización, sin dejar de lado a los componentes financieros, por lo que se elige diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, por su capacidad de conjugar la medición de ambos tipos de factores.

Para su diseño, se confeccionaron indicadores inherentes a la organización para las cuatro perspectivas, alineados a su estrategia, cuyos resultados permiten tomar decisiones en tiempo y forma, ya sea para corregir desviaciones, anticiparse a los cambios o impulsar las buenas decisiones.

El éxito a largo plazo dependerá de la correcta utilización de la herramienta por parte de los responsables, de la precisa interpretación de los resultados obtenidos y de la comprensión de los empleados de la importancia del cumplimiento de los objetivos individuales.

En conclusión, si se cumplen las condiciones mencionadas precedentemente, los beneficios que traerá aparejada la utilización del CMI serán múltiples: comunicación eficiente, información en tiempo real, mayor rentabilidad, menores costos, empleados satisfechos, eficiencia en los procesos internos, nuevos huéspedes, optimización general de los recursos, entre otros efectos positivos que le permitirán al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz mejorar su posición en el mercado y dar un salto de calidad en la prestación de sus servicios.

Recomendaciones

A continuación, se enumera una serie de recomendaciones como complemento a la propuesta realizada. Algunas de ellas están orientadas a mejorar aspectos vinculados al funcionamiento del CMI y otras a brindar un rasgo distintivo al hotel en el futuro.

Con relación al CMI, se pueden mencionar:

- Evaluar con frecuencia el CMI a los fines de realizar los ajustes necesarios como consecuencia de cambios en el entorno o sobre alguna de las variables examinadas.
- Comunicar a los empleados de todos los niveles los resultados obtenidos derivados del uso de la herramienta y escuchar posibles sugerencias que éstos puedan aportar.
- Invertir en un *software* específico que ofrezca seguimiento a objetivos, gestión de indicadores, integridad operativa y creación de reportes.
- Revisar el plan estratégico con el objetivo de redefinir la misión y formular la visión de la organización.

En cuanto a mejoras de carácter general para el hotel, se detallan las siguientes:

- Evaluar la incorporación de nuevos medios de pago.
- Iniciar un proceso de elección de un sistema de gestión integral que otorgue mayor control y productividad a la organización.
- Evaluar la posibilidad de incorporar un gestor de relaciones con clientes (CRM) que contribuya a conocer los intereses de potenciales huéspedes y a forjar una relación personal entre el hotel y sus clientes.
- Desarrollar una aplicación móvil con diversas funcionalidades para los clientes, que actúe con ellos como un conserje digital a tiempo completo.

Referencias

- Aguiar Barbosa, Marcos y Ferreira Isayama, Hélder. (2012). Resort, Ocio y Organización. Relaciones Estratégicas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(3), 745-762. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1807/180724044011>
- Álvarez, Jesús; Matías, Gustavo; Buxaderas, Eduardo y Ferruz, Sonia. (2015). *Los intangibles en el valor de las empresas: El negocio de Fausto*. Madrid, España: Díaz de Santos, S. A. .
- Banco Central de la República Argentina. (2020). *Estadísticas BCRA*. Obtenido de https://estadisticasbcra.com/base_monetaria_argentina
- Baraybar, Francisco Amo. (2010). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid, España: ESIC.
- Bermejo Ruiz, José Manuel y López Eguilaz, Máxima Juliana. (2014). *Innovación continua en el éxito empresarial*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Comas Rodríguez. R., Montes de Oca Sánchez, J. E., Moreno Villacis, M.D., Valle Fiallos, B. G. (2013). Integración de herramientas para el control de gestión. Caso de estudio en una empresa comercializadora. *UNIANDÉS EPISTEME*, 5(2), 101-114.
- Corbo, Y. A., & Biassone, A. M. (2018). Aportes del Cuadro de Mando Integral a la Mejora de la Gestión Pública de Turismo. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo | CONDET*, 16(2), 36-51. Obtenido de <http://nulan.mdpu.edu.ar/2970/1/corbo-biasone-2018.pdf>
- Díaz Sagastegui, E. J. (2014). Propuesta de un sistema de control interno para el área de ventas y su incidencia en su gestión económica financiera de la empresa Gran Hotel El Golf Trujillo S.A. *Tesis de grado*. Trujillo, Perú. Obtenido de http://www.dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/753/diaz_ericka.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- El canje tuvo adhesión del 93,5% y se reestructura el 99% de la deuda. (1 de septiembre de 2020). *Ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/el-canje-tuvo-adhesion-del-935-y-se-reestructura-el-99-la-deuda-n5129379>
- Fernández-Santa Cruz, M. V. (2004). Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras en España. Variables críticas de actuación. *Papers de Turisme*(36), 41-55.
- Gan Bustos, Federico y Triginé i Prats, Jaumen. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Díaz de Santos, S. A. .
- Gilli, J. J. (2011). *Ética y Empresa: valores y responsabilidad social en la gestión* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Hotel Howard Johnson. (2018). Manual de Inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz.
- Hoteles más Verdes. (s.f.). *Programa Hoteles más Verdes*. Obtenido de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>
- INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina. (2019). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Informe Técnico, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_12_19B932793C28.pdf

- INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina. (2020). *Encuesta de ocupación hotelera Enero de 2020*. Informe Técnico, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_03_20B40547E83D.pdf
- INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina. (2020). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Informe Técnico, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_12_19B932793C28.pdf
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *El cuadro de mando integral* (2° ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2014). *Mapas Estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Marco de la Emergencia Pública. (21 de diciembre de 2019). *Ley N° 27541*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial, 23 de Diciembre de 2019. Obtenido de http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/LEY_C_027541_2019_12_21
- Ley de Turismo de la Provincia de Córdoba. (06 de agosto de 2003). *Ley 9.124*. Córdoba, Argentina: Boletín Oficial, 22 de Septiembre de 2003. Obtenido de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/legislacion-turistica-y-hoteler/>
- Manzanilla López, Lorenzo. (febrero de 2015). La sustentabilidad en la visión y misión de las organizaciones utilizando el Balanced Scorecard. *Tesis de grado*. Obtenido de <http://docencia.fca.unam.mx/~lmanzani/archweb/susten.pdf>
- Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Díaz de Santos, S. A. .
- Möller, Andreas y Schaltegger, Stefan. (octubre de 2005). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis. *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), págs. 73-83. doi:<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1162/108819805775247927>
- Organización Internacional de Normalización. (2010). *Guía de Responsabilidad Social. ISO 26000*.
- Pérez Hernández, Henry. (s.f.). *Modelo De Cuadro De Mando Integral Sostenible Para Los Prestadores Turísticos Del Municipio De San Antonio Del Tequendama. Proyecto Curricular*.
- Péz Allende, José & Miquelarena, Virginia. (s.f.). *Ley de Regionalización 10.312. Localidades Comprendidas*. Córdoba, Argentina. Obtenido de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/wp-content/uploads/2019/05/LEY-DE-REGIONALIZACION-C3%93N-N%C2%B0-10312-2.pdf>
- Ponce Talancón, H. (2013). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Régimen de Promoción y Desarrollo Turístico. (26 de diciembre de 1984). *Ley 7.232*. Córdoba, Argentina: Boletín Oficial, 15 de Enero de 1985. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-7232-123456789-0abc-defg-232-7000ovorpyel/actualizacion>

Sánchez Martorelli, Jesús. (2013). *Indicadores de gestión empresarial: de la estrategia a los resultados con el Balanced Scorecard-Cuadro de Mando Integral*. Bloomington, Estados Unidos: Palibrio.

Anexos

Anexo I

Tabla 5

Estado de Resultados. Fuente: Hotel Howard Johnson

ESTADO DE RESULTADOS

	<u>Anexo</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>
Ventas Netas				
Ventas Alojamientos		200.135.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios y Eventos		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		330.357.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	0,00	0,00	0,00
Otros costos de venta	VII	0,00	0,00	0,00
Total Costos de Ventas		0,00	0,00	0,00
Resultado Bruto		330.357.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Gastos				
Administración	VII	0,00	0,00	0,00
Comercialización	VII	0,00	0,00	0,00
Resultado Actividad Principal		330.357.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Resultado Financiero	VII	0,00	0,00	0,00
Resultado NETO		330.357.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Otros Ingresos y Egresos	VI	0,00	0,00	0,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		330.357.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Impuesto a las Ganancias		115.625.176,72	99.866.147,11	80.592.917,69
Resultado Final		214.732.471,06	185.465.701,77	149.672.561,42