

Universidad Siglo 21



**Trabajo Final de Grado. Reporte de caso**

**Carrera de Contador Público**

**Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz a los  
fines de la optimización de la toma de decisiones y la planificación estratégica**

**Autor: Florencia Gual**

**DNI: 33.992.247**

**Legajo: VCPB23261**

**Director de TFG: Nicolás Salvia**

**Ciudad de Santa Fe, Provincia de Santa Fe**

**Argentina, 2020**

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Grado consiste en la elaboración e implementación de la herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral que permita la optimización de la toma de decisiones en contextos de gran competitividad e incertidumbre.

El objetivo que se plantea es brindar a la empresa un conocimiento acabado de toda aquella información útil, que permita una planificación adecuada, o su correlativa corrección. Para ello se llevó a cabo un completo análisis de los diferentes factores que inciden en la empresa Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, externos e internos, económicos, sociales, ambientales y políticos, con la finalidad de definir la mejor estrategia y diagramar un plan de acción acorde a las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando. Luego se procede con la implementación y posterior control y medición de los objetivos propuestos.

Los resultados fueron satisfactorios, en la medida que se detectaron falencias de gestión, que al ser subsanadas mediante la concentración de los recursos en metas planteadas de modo estratégico, lograron alinear misión con estrategia y objetivos, evitando así pérdidas de tiempo y dinero, y aumentando rentabilidad y mejor posicionamiento en el mercado.

*Palabras clave:* Cuadro de Mando Integral – estrategia – gestión – indicadores.

## **Abstract**

The present Final Degree Project consists of the elaboration and implementation of the management control tool based on the Balanced Scorecard that allows the optimization of decision-making in contexts of great competitiveness and uncertainty.

The objective is to provide the company with a complete knowledge of all that useful information, that allows proper planning, or its correlative correction. To this end, a complete analysis of the different factors that affect the Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz company was carried out., external and internal, economic, social, environmental and political, in order to define the best strategy and diagram an action plan according to the different perspectives of the Scorecard. Then proceed with the implementation and subsequent control and measurement.

The results were satisfactory, to the extent that management failures were detected, which, when corrected by concentrating resources on goals set strategically, managed to align mission with strategy and objectives, thus avoiding waste of time and money, and increasing profitability and better positioning in the market.

*Key words:* Balanced Scorecard - strategy - management - indicators.

## Índice

Introducción.....	3
Análisis de la situación.....	7
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y Discusión.....	20
Plan de implementación.....	21
Conclusión.....	30
Bibliografía.....	32

## Introducción

En un mundo cada vez más interrelacionado, más globalizado, más conectado, se generan ciertas consecuencias en la gestión de las empresas de hoy en día, ya que al encontrarse mundialmente relacionadas, los avatares económicos, sociales, culturales, financieros, entre otros, que ayer afectaban a un país lejano, hoy son locales al mismo tiempo y todas las organizaciones se ven afectadas por sus consecuencias. Se suman a esta situación la incertidumbre, el riesgo, los cambios constantes y la gran competitividad a la que se debe enfrentar cada negocio, que a partir de esta interrelación es más feroz, y en consecuencia, deben saber competir y sobrellevar esa situación para no perder la línea de las estrategias planteadas.

Es por ello que es necesario que los empresarios que desempeñan su rol en la actualidad, lo hagan a partir no sólo de sus conocimientos académicos o que les brinda la experiencia, sino también con recursos y herramientas específicos que permitan analizar tanto en un plano general como particular la situación de su organización, para detectar posibles falencias que de ser conocidas a tiempo pueden lograr una optimización del funcionamiento de la misma, y que de ser ignoradas pueden llevar a una crisis empresarial con pérdidas exponenciales. Y también que les permita solucionar imprevistos que se generen a causa de factores externos, como puede ser una caída de bolsas en determinados mercados, una pandemia mundial, entre otros supuestos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), -instrumento creado por los Autores Kaplan y Norton, que ha suscitado mayor interés en los últimos años – viene a colaborar con las nuevas problemáticas empresariales, y complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización (Kaplan y Norton, 2014). De esta herramienta debe servirse quien esté interesado en realizar un análisis de la situación de su empresa observando toda la información plasmada allí, brindando datos cruciales para efectuar una autoevaluación de la actividad que se viene desarrollando de la empresa y modificar aquello que no beneficia o no acerca a los objetivos planteados. Así, se podrá enfatizar en la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan los autores mencionados, ve a la organización desde cuatro perspectivas intangibles: financiera, clientes, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento, logrando agregar valor a la organización.

El Hotel Howard Johnson Carlos Paz pertenece a la cadena de hoteles Howard Johnson, de renombre internacional, que tiene gran cantidad de franquicias a lo largo y a lo ancho del territorio argentino, logrando cubrir gran cantidad de localidades, y no solo las más habitadas.

Esta empresa hotelera se instala por primera vez en Argentina en el año 1997 en la ciudad de Buenos Aires, luego de dos años comienza su despliegue en diferentes provincias y finalmente en el año 2011, se inaugura la franquicia Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme y que cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas Jessica Elliot y Bárbara Elliot junto a su padre Pablo Elliot, oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia en este rubro en su ciudad natal, de hecho el directorio está integrado por los miembros de la familia, que posee la mayor cantidad de acciones.

El proyecto originario consistía en construir un condo hotel: una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma, en la que los accionistas del hotel poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena. Tienen acciones en ladrillos de concreto, lo que genera una renta anual para los propietarios. Esta obra que contó con el aporte de inversionistas, culminó en 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias.

Esta franquicia cordobesa está signada por la cordialidad en el trato con los huéspedes y la cultura de trabajo, tiene como característica marcante la localidad de los empleados que hacen que quienes lleguen al hotel sientan la calidez de la provincia.

Si bien el Hotel Howard Johnson Carlos Paz es una empresa con una gran trayectoria, que tiene un alto estándar de calidad, con una misión y valores predeterminados, bien posicionada en el mercado, y con un equipo de trabajo distribuido de forma que todas las necesidades del huésped se encuentren cubiertas, carece de una herramienta de gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral. Con éste, el directorio podrá tener una mirada más amplia y organizada de la organización de la empresa, para tener un panorama mucho más claro y que permita optimizar, controlar y medir las estrategias ya planteadas y facilitar la toma de decisiones, sobre todo, en épocas de variables imprevisibles e incertidumbre.

En el plano internacional se encuentran antecedentes de empresas que han utilizado el Cuadro de Mando Integral, y han obtenido grandes resultados positivos e

indican que el compromiso de la alta dirección está asociado con la implementación del mismo. En Portugal se ha hecho un trabajo de investigación en el que se encuestó a 1140 organizaciones, formada por grandes, pequeñas y medianas empresas, ayuntamientos, empresas municipales, empresas intermunicipales y hospitales públicos pertenecientes al Sistema Nacional de Salud; donde se cuestionaba la importancia de la herramienta de gestión en cuestión en contextos de incertidumbre –entre otras cuestiones-, lo que arrojó como resultado que las organizaciones necesitan de comunicar su estrategia, objetivos y medidas de desempeño a todos los niveles organizacionales. El CMI es un modelo que facilita la comunicación, el alineamiento organizacional y aumenta la eficacia en la toma de decisiones. Sin embargo, su aplicación debe ser debidamente adaptada teniendo en consideración las especificidades y dinámicas de la organización. (Rodríguez Quesado, Lima Rodrigues, y Aibar Guzman, 2017)

Como otro antecedente, también en el ámbito internacional se menciona el estudio de tres empresas multinacionales suecas de gran prestigio como son: Volvo Truck Corporation, SKI y Kapp-Ahl, que implementaron el cuadro de mando integral para dar solución a sus problemas de comunicación del plan de estrategias a los niveles de organización más bajos, y como resultado tuvieron: que sirve como una buena guía para la toma de decisiones, minimiza la información, la hace clara, y ayuda a las personas a centrarse en los aspectos fundamentales; tienen una visión más global de su trabajo, esto ocurre porque también pueden ver como diferentes medidas están interrelacionadas las unas con las otras; (Fernandez, 2001)

En el ámbito nacional se mencionan experiencias de aplicación del cuadro de mando integral en Mendoza, en la empresa del rubro Plástico, Itam-Plas, cuya investigación de las virtudes del mismo, arrojó que gracias a su utilización, se puede diseñar una herramienta de gestión que permite realizar una estructuración de toda la información que posee. Así, se tiene organizada la información, y el CMI puede simplificar la gestión. (Cáceres, 2012)

A nivel regional se analiza un trabajo realizado en una empresa del rubro metalúrgico, de la ciudad de Córdoba, dedicada a la fabricación y reparación de básculas mecánicas y electrónicas, en la cual los autores mencionan el aporte del sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral. Con este trabajo se concluyó que la implementación del CMI permite a la empresa evaluar la estrategia, alinearla con la visión, mejorar y revisar cada uno de los procesos para alcanzar los

objetivos propuestos, motivar e involucrar al personal en la consecución de los objetivos y desarrollar la capacidad de adaptarse al entorno. (Bustos, 2014)

#### *Relevancia del caso*

Luego del análisis de estos antecedentes se concluye que la implementación del cuadro de mando integral será de gran utilidad para el Hotel Howard Johnson Carlos Paz, para permitir una gestión ordenada, mejorar la toma de decisiones por parte del directorio, poder ordenarse rápidamente ante posibles acontecimientos inesperados y poder coordinar el cumplimiento de estrategias tanto a largo como a corto y mediano plazo y continuar siendo uno de los hoteles mejor posicionados en el mercado tanto local como nacional.

## **Objetivos**

#### *Objetivo General:*

Diseñar e implementar para el Hotel Howard Johnson ubicado en la localidad de Carlos Paz una herramienta de control basada en el Cuadro de Mando Integral para ser implementada a partir del segundo semestre del año 2020 para contar con la información necesaria y así brindar rápidas y eficientes respuestas a posibles problemas.

#### *Objetivos específicos:*

- Precisar cuáles serán los indicadores a ser utilizados para plasmar la información interna de la empresa.
- Evaluar el desempeño actual de los indicadores, permitiendo obtener información para la retroalimentación.
- Obtener un panorama general de resultados, que permita simplificar la toma de decisiones optimizando este proceso de manera eficaz y oportuna.
- Proponer objetivos de carácter estratégicos que se adecuen a cada perspectiva para evaluar el cumplimiento de los resultados.

## **Análisis de la situación**

El Hotel Howard Johnson Carlos Paz es un hotel condo fruto de la amplia trayectoria de la cadena Hotelera Howard Johnson, que a partir de 1997 se instaló en Argentina para luego desplegar su experiencia hotelera por todo el país, alcanzando



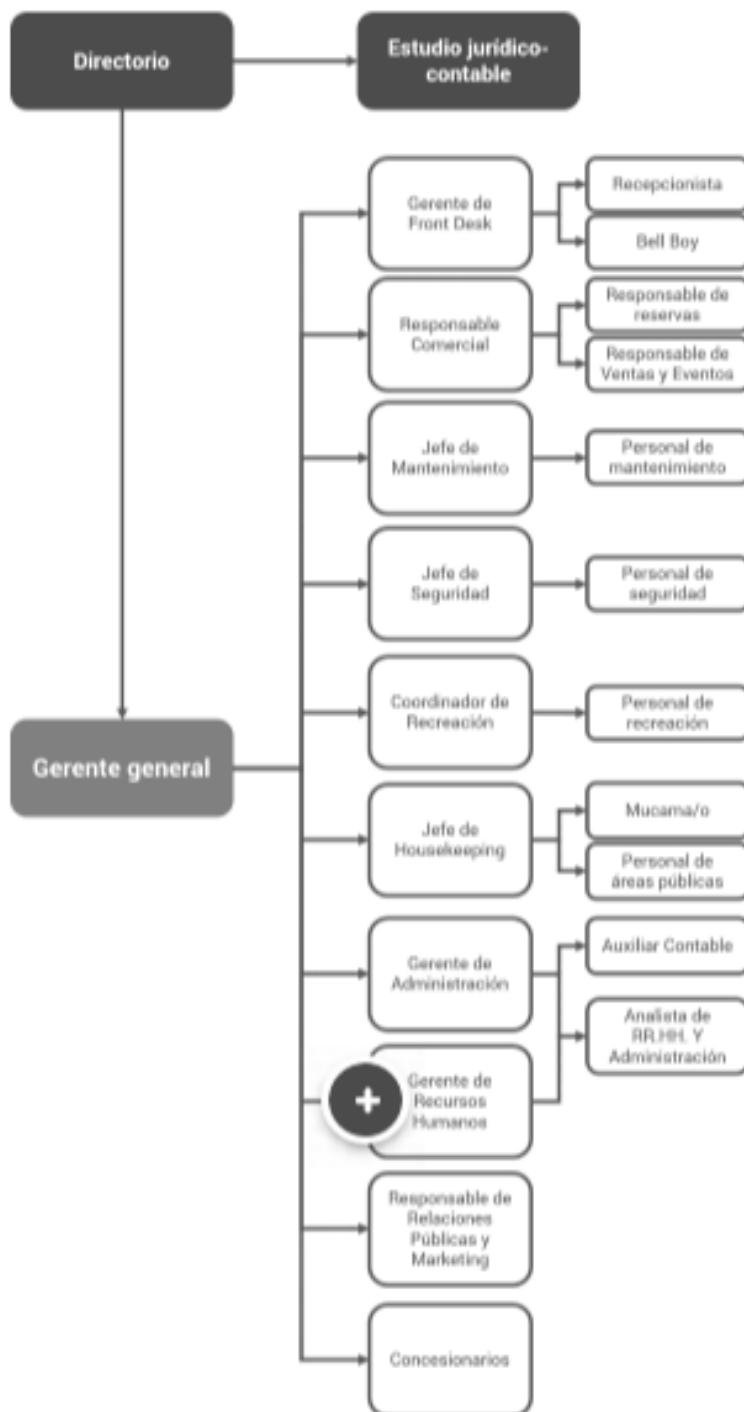
todo el mercado local, permitiendo que cada franquicia le otorgue a cada hotel su toque personal, caracterizado por su localización. Este hotel cuenta con 127 habitaciones modernas, piscinas descubiertas, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones, sala de reuniones, y spa. Dispone de amplios espacios verdes y ofrece cocina internacional a través del Restaurante The Lord que se encuentra concesionado pero bajo el control del directorio para alcanzar el mayor estándar de catering; también ofrece servicios para niños y programaciones infantiles.

La principal misión de esta empresa es lograr la mayor rentabilidad para los inversores, y mantener la alta calidad y profesionalidad a la hora de brindar sus servicios a los huéspedes, poniendo énfasis en la vocación de servicio. Tienen una dotación de personal oriunda de la ciudad en la que se encuentra ubicado.

Que su directorio este conformado por la familia Elliot, quienes son accionistas mayoritarios, mantiene su impronta de Pyme. La estrategia corporativa consiste en consolidarse en el mercado con foco en el turismo familiar y adaptarse a las necesidades tanto individuales, como de contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes).

Si bien la empresa de referencia cuenta con un gran posicionamiento de mercado y años de trayectoria a nivel nacional y a nivel local, y tiene sus misiones y estrategias bien delineados, carece de una herramienta de gestión que le permita ordenar la información intangible, y la visualización de un amplio panorama, no solo para transmitir entre las distintas áreas y en los diferentes niveles jerárquicos las estrategias a corto, mediano y largo plazo, sino que también acelere la toma de decisiones y la reorganización cuando los diferentes acontecimientos externos lo requieran.

A continuación se presenta el organigrama del personal dependiente del hotel:



**Figura 1:** Organigrama de la empresa Fuente: Información brindada por la empresa.

### *Análisis Pestel*

A continuación se realiza el análisis PESTEL para saber en qué situación se encuentra inmersa el Hotel Howard Johnson Carlos Paz.

Éste constituye una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del entorno en la organización, analiza el impacto que ocasionan los

factores políticos (como pueden ser protección a la inversión, cambios de gobierno, estabilidad y riesgo político, alianzas políticas e internacionales, sistema de organización político); económicos (como por ejemplo tasas impositivas, riesgo-país, política cambiaria, confiabilidad del país como socio comercial, costos de las materias primas); sociales (distribución del ingreso, condiciones de vida de la población, estilos de vida, cambios socioculturales); tecnológicos (impactos de nuevas tecnologías como de las tecnologías de la información, tasas de obsolescencia tecnológica, automatización de los procesos de producción); ambientales (compromiso en los diferentes niveles de gobierno con la cuestión ambiental-ecológica, legislación referida a la temática) y legales (decretos de necesidad y urgencia, legislación en materia laboral, tributaria) en la empresa (Alvarado Cervantes, 2015).

#### *Factores Políticos*

Actualmente Argentina se encuentra en un momento de crisis política, en el sentido de las consecuencias que conllevan los cambios de gestiones en los distintos niveles (nacional, provincial, y municipal). Eso se refleja en el cambio en la forma de gestionar soluciones para las diferentes necesidades del país, y cambios en la toma de decisiones. A finales del año 2019 asume su presidencia Alberto Fernández, logro que se vio reflejado en las urnas luego de un periodo económico difícil que atravesaron los argentinos durante los últimos meses de la Presidencia de Mauricio Macri con una pronunciada devaluación del peso argentino y elevada inflación. (Perfil, 2020)

Luego del triunfo en el mes de octubre se vieron los efectos en el plano internacional, con una fuerte baja del Merval y acciones locales de Wall Street que cayeron un 14%, y el precio del dólar se disparó junto con el Riesgo País. (Infobae, 2019).

Al finalizar el 2019, el nuevo Presidente de la Nación ha tomado un conjunto de medidas tendientes a frenar la dolarización de los ciudadanos, siendo la más importante la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva, que estableció por un período aproximado de 5 años, el impuesto país, que establece un recargo del 30% respecto del precio del dólar oficial para su compra, para la compra de productos y para contratación de servicios cuyos precios se encuentren en dólares, sumado al tope de compra de 200 dólares mensuales por persona. (Muscatelli, 2019)

En el corriente año –marcado a partir de febrero/marzo por las consecuencias del Co-Vid19, más conocido como CoronaVirus- todas las decisiones presidenciales y provenientes de los gobiernos provinciales y municipales, están dirigidas a frenar el

avance del mismo, teniendo ello consecuencias económicas que impactan en la económica de los ciudadanos. (Gobierno de Argentina, 2020)

El Hotel Howard Johnson se ve enormemente afectado por el contexto político, sobre todo por la devaluación de la moneda argentina que tuvo lugar post cambio de gobierno nacional y el aumento de la inflación, lo que conlleva que los habitantes argentinos tengan menor poder adquisitivo. Ante esta situación los servicios de este hotel son menos elegidos por turistas argentinos para vacacionar y buscan opciones más económicas. Sí se ve favorecido por la presencia de turistas extranjeros, para quienes el turismo argentino se presenta como una opción económica.

*Factores económicos:*

El 2019 dejó una inflación del 53.8%, el valor más alto en casi 30 años. La suba del precio del dólar en los últimos meses debido a la devaluación del peso argentino, junto con la presión tributaria y el aumento de las tarifas de los servicios públicos, ha generado de algún modo la paralización de la economía argentina. (Donatto, 2020)

Si bien las medidas del gobierno nacional lograron contener el precio de la divisa estadounidense, a partir de mes de marzo ha subido, teniendo un costo actual de \$73.00 más el impuesto país, lo que da un total de \$94,90 (Banco Nación, 2020).

Lo cierto es que ha crecido la venta de divisas en el mercado ilegal a raíz del límite de compra "en blanco". El impacto del impuesto al dólar se vio reflejado en la temporada turística que fue de diciembre a marzo, en la que la mayoría de los argentinos optaron por el turismo local en vez de vacacionar en el exterior (Ámbito Financiero, 2020).

A raíz de las graves consecuencias que tendrá que afrontar Argentina por causa de tener que enfrentar la pandemia que azota al mundo, fueron anunciadas diferentes medidas económicas por parte del gobierno. Algunas de ellas son: el aumento en 100 mil millones de pesos de los fondos para obras públicas, y para el sector del turismo, obras que estarán centradas en fomentar el empleo local; se puso a disposición paquete de asistencia financiera de 350 mil millones de pesos, focalizado en las Pymes; línea de 8 mil millones de pesos para producción de equipo tecnológico para fomentar el teletrabajo; el Programa Ahora 12 se ampliará por 6 meses y se pondrá como objetivo que llegue a las compras online para las pymes "para fortalecer la demanda" en tiempos en que la circulación de la gente disminuirá. (Página 12, 2020)

### *Factores sociales*

Según informe del Observatorio de la Deuda Social Argentina (ODSA) de la Universidad Católica Argentina (UCA), que mide la pobreza multidimensional, es decir, la situación de ingresos de los hogares pero también las condiciones en que se encuentran en cuanto al cumplimiento efectivo de una serie de aspectos asociados a derechos, el 37,5% de la población urbana es pobre (La Nación, 2020).

La situación laboral argentina es crítica, la tasa de empleo es del 42,6% y la tasa de desocupación es del 9,7%. Por su parte, la tasa de ocupados demandantes de empleo alcanza su máximo en la serie anual, al registrar una cifra de 18,6%. De este modo, la presión sobre el mercado de trabajo (calculada con base en la suma de los desocupados abiertos, los ocupados demandantes y los ocupados no demandantes disponibles) se ubica en el 34,4%. (INDEC, 2020)

La sociedad argentina se ve realmente preocupada por el avance del CoVid19 habiendo ya más de 10.000 casos confirmados, en consonancia con las recomendaciones de las autoridades sanitarias ante el avance del coronavirus, se limitó el alojamiento en hoteles para argentinos, ya que estos establecimientos solo estarán habilitados para recibir a ciudadanos extranjeros no residentes en el país, medida que se extenderá al menos hasta el 17 de julio del 2020. (Cadena 3, 2020)

Las consecuencias podrían ser drásticas ya que se ordenó el cierre de fronteras nacionales y por decreto nacional, todo el país se encuentra en cuarentena, en consecuencia los negocios se encuentran cerrados, y solo se permite que atiendan al público aquellos que abastecen a la sociedad con alimentos (supermercados, almacenes, autoservicios) o con remedios (farmacias, hospitales). Aquellos argentinos que quedaron en aeropuertos de otros países debido a la cancelación de sus vuelos, fueron traídos pero otros tantos quedarán varados. Si bien muchos ciudadanos continúan trabajando desde su casa, lo cierto es que muchos otros no podrán trabajar, sobre todo aquellos que trabajan por día, con un salario diario y no mensual, impactando gravemente, en la economía del país. (LT10, 2020)

La empresa en análisis se afectada en tanto será uno de los últimos rubros que se flexibilizarán a medida que pase la cuarentena. Y no solo eso sino que la población, tanto nacional como turistas extranjeros no podrán vacacionar como normalmente lo hacían por temor a los contagios, sumado a la larga espera que se tendrá que afrontar para reactivar la economía, en la que se sabe, el turismo es lo último tomar impulso.

### *Factores tecnológicos*

Como sabemos la tecnología es un concepto clave para el desarrollo de la vida diaria en el mundo actual. Argentina no está exenta de ella y el gobierno se encarga de promover la tecnología a través de diferentes proyectos. (Agencia Nacional de promoción científica y tecnológica, 2020)

Una de las formas mediante la cual los consumidores adquieren productos y servicios es a través de internet, con las diferentes páginas web y redes sociales, por lo que es un aspecto que no se debe desatender y es importante fomentar el acceso de los potenciales consumidores y saber promocionar los diferentes productos en el mismo. Durante 2019 en Argentina creció un 76% la facturación del comercio electrónico, \$403.278 millones es la facturación del eCommerce, 90% de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez y 78% del total de las ventas se realizó a través de tarjeta de crédito. (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2019)

### *Factores Ambientales*

El grado de contribución que las empresas sostenibles están haciendo a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Argentina, a tres años de haber sido aprobada la agenda 2030 por las Naciones Unidas ha sido alto y nuestro país ha dado muestras del compromiso asumido, a través de un intenso trabajo de coordinación de los organismos estatales, además de otros actores clave, tanto públicos como privados, convencidos que los buenos resultados dependen de esas sinergias y del involucramiento de todos. Hay un grupo de ODS que las empresas mencionan en sus reportes con frecuencia son los vinculados con la educación de calidad, la energía limpia, el trabajo decente, la producción y el consumo sostenible y la acción por el clima. El estudio muestra, también, que las empresas PyMEs están reportando sus contribuciones a los ODS. ( Red Argentina de Pacto Global, 2020)

Estos objetivos refieren a un amplio abanico de temas que son centrales para nuestro país, tales como: erradicación de la pobreza y el hambre; educación de calidad; igualdad de género y empoderamiento de las mujeres; acceso a agua potable, a saneamiento y a energía asequible y sostenible; producción y consumo responsables; ciudades y comunidades resilientes; cambio climático; crecimiento inclusivo, pleno empleo y trabajo decente; conservación y uso sostenible de los océanos; sociedades pacíficas e inclusivas y constitución de alianzas en favor del desarrollo ( Red Argentina de Pacto Global, 2020).

### *Factores legales*

La ley de emergencia llamada de Solidaridad Social y Reactivación Productiva, con vigencia a partir del mes de diciembre del 2019 ha determinado el impuesto PAIS, que adiciona un 30% al valor oficial del dólar (Infoleg, 2019).

Debido al crítico estado de la actividad laboral argentina y con la finalidad de evitar despidos arbitrarios con causa en la recesión económica, el Presidente de la Nación ha decidido elaborar un Decreto de Necesidad y Urgencia de Emergencia Pública en materia Ocupacional con una validez de 180 días que determina la doble indemnización para el trabajador despedido sin causa (Infoleg, 2019).

Por otro lado con el fin de colaborar con la presión impositiva a la que se ve sometido el sector empresario, AFIP lanzo una nueva moratoria para poder cancelar las obligaciones vencidas hasta el 30 de noviembre de 2019, con plan de pagos de hasta 120 cuotas, pago al contado con quita del 15% y compensación con tu saldo a favor. Podrán acceder las micro, pequeñas y medianas empresas, incluyendo a los monotributistas y autónomos. Además alcanza a las entidades sin fines de lucro que estén inscriptas en dicha entidad recaudadora de impuestos (AFIP, 2020).

Dentro de los decretos de necesidad y urgencia dictados como consecuencia de la Pandemia, se encuentran: el decreto N° 329/2020 publicado en el Boletín Oficial el día 31 de marzo de 2020, prohíbe suspensiones por causales de fuerza mayor o falta o disminución de trabajo y despidos sin justa causa por el plazo de 60 días desde su publicación (Boletín Oficial de la Nación, 2020).

Otro decreto de importancia es el N°332/20 publicado en el Boletín Oficial de la Nación el día 01 de abril de 2020, en el que se establece el Programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción. Donde se proponen reducciones o postergaciones de pago de contribuciones patronales para empleadores cuya actividad económica se vea afectada de forma crítica, tengan sustancial reducción de ventas con posterioridad al 20 de marzo de 2020 y cuyo personal no se incluya en las actividades exceptuadas del “aislamiento social preventivo y obligatorio”. Por el mismo decreto se ordena a AFIP establecer vencimientos especiales para abonar las contribuciones patronales adeudadas (Boletín Oficial de la Nación, 2020).

### *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

Otra herramienta a utilizar para analizar cómo se posiciona la empresa en su sector económico, y si se ve afectada por las fuerzas de la competitividad, ya que el

sector hotelero, como el aéreo o el textil, las fuerzas de las competencias son intensas; serán las 5 fuerzas de Porter, que se centra en: amenazas de nuevos aspirantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos o servicios sustitutivos y rivalidad ante los competidores existentes (Porter, 2017).

Amenaza de nuevos aspirantes: el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz cuenta con ventajas al ser un miembro ya establecido entre los competidores y ante la amenaza de nuevos. Las mismas son: economía de escala por parte de la oferta, ya que la franquicia es parte de una cadena hotelera que brindan sus servicios a gran escala y gozan de precios más bajos en sus costos, en este caso en particular porque al tener un fuerte compromiso con el medio ambiente, trata de disminuir costos de energías, y agua, ya sea evitando el dispendio de la misma en lavados innecesarios, ya que los huéspedes tienen la opción de elegir que las ropas blancas no sean enviadas a lavar –el hotel cuenta con su propia lavandería para evitar la tercerización y mayores costos- si no es necesario, como también reciclando la misma para el uso de riego. Estos ahorros que se traducen en disminución de costos, son trasladados a las tarifas, que son más accesibles.

Otra ventaja que tiene por ser una empresa ya establecida es la del capital que necesitaría otra nueva empresa para competir con ésta, ya que cuenta con una estructura interna y externa que es fruto de una gran inversión y años de planificación. También cuenta con un beneficio que es independiente del tamaño de la organización, y es que es una entidad establecida con una marca, que no es nada menos que Howard Johnson, cadena hotelera con más de 70 años de experiencia que les permite producir de la manera más eficiente posible.

Poder de negociación de los proveedores: no se presentan desventajas, ya que no hay grandes diferencias entre los proveedores de la competencia. No presentan gran influencia.

Poder de negociación de los compradores: en este sentido se debe tener en cuenta que los compradores se encuentran con gran variedad y gran cantidad de opciones, de cierto modo esta situación obliga a estar atentos al precio que se ofrece por los servicios del hotel. En la coyuntura actual que se presenta, el grupo de consumidores carece de liquidez o está bajo presión para recortar sus costes de compra, por lo que los valores de las habitaciones, amennities, etc. es un aspecto crucial.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos: es de destacar que la rentabilidad se ve resentida y se presenta una elevada amenaza por parte de las nuevas modalidades



de servicios al huésped, como son las de ofrecimiento de departamentos particulares en alquiler para una cantidad de días determinados que pueden ser pocos o prolongarse en el tiempo, ej.: modalidad air BNB, muy utilizado en la actualidad. Esta última es una atractiva equiparación entre precio y prestación por lo que hay que prestar especial atención.

Rivalidad existente entre los competidores: en este aspecto los competidores son muy parecidos en tamaño e influencia. El crecimiento es lento porque hay varias opciones para los clientes y no sería fácil el ingreso de un nuevo competidor al mercado. Todos los hoteles están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo. Se observa una rivalidad de suma positiva que puede incrementar la rentabilidad media de una industria porque cada competidor intenta cubrir las necesidades de distintos segmentos de clientes, mixes de precios, productos, características e identidades de marca. Existe gran cooperación entre todos ellos y hay buen relacionamiento, no son hostiles, en ocasiones se desarrollan eventos locales que requieren de gran cantidad de habitaciones –difícil de satisfacer- y colaboran entre todos de modo que las necesidades de más grupos de clientes se satisfacen mejor.

### *Análisis FODA*

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Ponce Talancon, 2007).

**Tabla 1** *Matriz FODA*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNO</b>	1-Amplia trayectoria y experiencia del hotel. 2-Excelente calidad en servicio, buena relación con los clientes. 3-Compromiso con el medio ambiente, puesta en práctica de opciones amigables con el medio ambiente y educación	1-Sistema de información contable deficiente 2-Falta de herramienta de control interno 3-Falta de inversión en marketing 4-Falta de capacidad de reorganización ante imprevistos. 5-Falta de planes de capacitación en

	ambiental. 4-Personal motivado y capacitado 5-Ubicación estratégica del hotel	personal. 6-Falta de diversificación de clientes.
<b>EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1- La ciudad de Carlos Paz es un destino turístico por excelencia. 2-Aumento del turismo nacional a causa del gran costo de viajar al exterior. 3-Aumentao del turismo extranjero por la devaluación del peso argentino. 4-Beneficios impositivos para cubrir deudas.	1-Mucha competencia, sobre todo por parte de quienes ofrecen alquileres particulares de departamentos a precios accesibles (ejemplo: modalidad air Bnb) 2- Alta inflación y recesión 3- Pandemia: Corona virus – cuarentena nacional. 4- Falta de ingresos por tiempo prolongado debido a cuarentena.

*Fuente: elaboración propia.*

De este modo se observan fortalezas en la empresa en análisis, tanto en el plano interno como se destaca la ubicación estratégica con la que cuenta el Hotel, de gran comodidad para turistas y empresarios, el fuerte compromiso ambiental que tiene la firma, y la amplia trayectoria con la que cuenta esta organización de renombre internacional, reconocida por la calidad de sus servicios; como en el plano interno, en el que sobresale el lugar estratégico donde se encuentra ubicado, ya que la ciudad de Villa Carlos Paz es una ciudad en la que el fuerte económico es el turismo, así como también lo es el hecho del gran crecimiento del turismo interno tanto nacional como realizado por turistas extranjeros que optan por un destino rentable para su economía.

Estas fortalezas se ven opacadas por ciertas debilidades, en el plano interno relacionadas con la gestión en general, donde se presentan deficiencias de análisis contable, en el plan de marketing, en lo que respecta a la falta de capacitación del personal como también falta de diversificación en los clientes. También se presentan amenazas externas, que no dependen ya de la empresa en sí, pero la afectan de cierto modo, como ser el gran nivel de competitividad, aspectos económicos como períodos de recesión e inflación, que afecta a la actividad y sobre todo la afectación de la ciudadanía en varios aspectos por la implementación del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio.

## Marco teórico

### *Orígenes del Cuadro de Mando Integral*

A los fines de brindar un mayor sustento al presente reporte, se describirán conceptos teóricos en relación al CMI de reconocidos autores, necesarios para la implementación del mismo y así, brindar bases para el diagnóstico de la empresa Hotel Howard Johnson Carlos Paz.

En el año 1992, se publicó en la revista Harvard Business Review, el artículo “The Balanced Scorecard” (anotador equilibrado, pero traducido como Cuadro de Mando Integral o Tablero de Mando), desarrollado anteriormente en Francia, y mejorado por los autores Robert. S. Kaplan (Profesor de Harvard Business School) y David. P. Norton. (Consultor empresarial). Este artículo, fruto de un estudio que se desarrolló durante un año en múltiples empresas, consistía en demostrar que las mediciones basadas en elementos financieros se volvían obsoletas. Una de las empresas representadas por los autores mencionados, Analog Devices, utilizaba un tablero de mando corporativo con indicadores no financieros novedosos, como mediciones relacionadas a plazos de entrega a los clientes, calidad, y tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, entre otros. Luego de discusiones y reformas al mismo es que se llegó al actual Balanced Scorecard o CMI. La conclusión del estudio fue la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado y que, los directivos generales utilizaban esta herramienta no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla, ya que hasta hace unos años, el mismo indicaba el nivel alcanzado sólo en la consecución de objetivos económicos-financieros, reflejo del modelo de gestión imperante. (Kaplan y Norton, 2014)

El Cuadro de Mando Integral brinda a la dirección de una empresa lo necesario para un buen posicionamiento competitivo en el mercado. Es de gran utilidad al momento de comunicar misión y estrategia de la organización a los diferentes niveles de la misma así como también para medir en qué grado se alcanzaron las metas planteadas, proponiendo convertir la estrategia en un conjunto de medidas de actuación que permiten su traducción y gestión (Sanches Vazquez, Vélez Elorza, y Araújo Pinzon, 2016).

Mientras, sigue reteniendo por medio de la perspectiva financiera un interés en la actuación a corto plazo, y revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo. Se destaca no

solo su aporte en la toma de decisiones y en la comunicación de la estrategia, sino también el feedback de su cumplimiento (Scaramussa, Reisdorfer, y Ribeiro, 2010).

Las perspectivas integradas en el CMI son cuatro: perspectiva financiera, con índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas; perspectiva clientes, que pretende determinar preferencias y necesidades del cliente y grado de satisfacción en cuanto a calidad, precios, condiciones, plazos de entrega, embalaje, teniendo en cuenta también, el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente; perspectiva del Proceso interno, en ella los indicadores deberán estar relacionados con la calidad del proceso, lo que implica en primer lugar la calidad del producto, en segundo lugar, mayor economía del proceso, que significa la mayor calidad posible del producto y el menor coste del proceso; perspectiva de aprendizaje y crecimiento: incluye, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, el desarrollo del personal provoca su crecimiento personal y profesional, adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado, la instrucción de los trabajadores, entre otros. Todas estas perspectivas son volcadas en un Mapa Estratégico, que permite otorgar claridad respecto de los objetivos planteados en cada una de ellas, proporcionando una estructura lógica con relaciones de causa y efecto entre las metas fijadas (Alonso Rivero y Lopez Galarza, 2017).

Actualmente en el ámbito empresarial, se lo considera (al CMI) como una herramienta de gestión altamente compatible con cualquier otro paradigma implementado con anterioridad. Es un instrumento o metodología de la gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente ya que proporciona el marco, la estructura, y el lenguaje adecuado para comunicar y traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas, finanzas clientes, procesos internos, y formación y crecimiento que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. (Castillo, Coronado, Negrete, y Toro, 2018)

#### *Planteos controversiales sobre el Cuadro de Mando Integral*

Si bien esta herramienta se presenta como una de las más eficientes para la gestión empresarial actual, algunos autores y proyectos empíricos presentan ciertas

críticas al respecto. Entre ellas se encuentran: falta de capacidad de los niveles bajos para comprender la implantación de CMI, la ausencia de la integración limita su uso sólo desde los niveles superiores; inexistencia de relación de causa y efecto en algunas de las áreas de medición, suposiciones inválidas en un sistema de control anticipado harán que las compañías individuales anticipen los indicadores de desempeño, que en realidad son defectuosos; su marco fomenta el enfoque en los aspectos interno, el CMI es incapaz de responder las preguntas relacionadas con los movimientos de los competidores o plasmar condicionamientos externos (Milad, Norlenan, y Nor, 2012).

En estudio realizado en organizaciones escandinavas, se tuvo como resultado que en la implementación del CMI existen problemas en cuatro áreas: no utilizan los mapas estratégicos y las relaciones de causa-efecto son débiles; tienen problemas relacionados con las infraestructuras y aspectos informáticos que soportan el CMI; no ha sido aceptado en algunas organizaciones por falta de participación, interés y compromiso de los equipos de trabajo; la inexistencia de un líder que consiga asumir con éxito la continuidad del CMI después de la salida de los consultores además del cambio constante de personas dentro de la organización (Rodriguez Quesado, Lima Rodriguez, y Aibar Guzman, 2016).

#### *Complejidades al momento de aplicar el Balanced Scorecard*

La bibliografía que versa sobre el Cuadro de Mando Integral deja en claro las virtudes del mismo y su utilidad para la gestión interna de las empresas. Sin embargo el para el éxito de su debe acompañarse con otras estrategias para evitar el fracaso. Pueden presentarse algunas complejidades como ser los problemas iniciales en los diagnósticos, debido al optimismo de los directivos que pretenden la continuidad de lo planificado y se niegan a cambios radicales. Otra debilidad que se puede presentar es que la estrategia no se consiga ejecutar por no existir una relación entre los niveles estratégico, táctico y operativo. Lo mismo ocurre si la estrategia es estática, y no es revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere (Vega Falcon y Lluglla Jácome, 2019).

Según Norton (2014) las compañías fallan habitualmente al momento de la ejecución de la estrategia, ya que su mayor enemigo es la complejidad que deriva de la falta de compromiso de los trabajadores, que muchas veces no saben con certeza en qué consiste la misma. Los diferentes cambios en la economía del país y del mercado, es una de las razones por las que muchas estrategias fallan. Por ello es necesario un cambio semejante en el plan estratégico empresarial, comunicando el plan a las diferentes

jerarquías, y así lograr un trabajo en equipo y en conjunto, que debe ser capaz de lidiar con los imprevistos comerciales.

Para implementar el Cuadro de Mando Integral en el Hotel Howard Johnson Carlos Paz, considerando los beneficios y ventajas que trae aparejados, se seguirán las teorías y opiniones de los autores mencionados. A pesar de que se consideran ciertas debilidades de esta herramienta, es el sistema de gestión más utilizado alrededor del mundo. Sin embargo, se tomarán en cuenta para su total éxito, las objeciones realizadas al mismo para prever ciertas complejidades al momento de su aplicación y desarrollo.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Ante la actual situación imperante en el mercado, de gran competitividad e incertidumbre, presente sobre todo en el plano económico-financiero argentino, las empresas se ven en la necesidad de ser capaces de tomar decisiones a la altura de las circunstancias para lograr su adaptación y así permanecer en carrera para lograr sus objetivos y alcanzar metas de corto, mediano y largo plazo. Teniendo en cuenta ello, la empresa en análisis no cuenta con una herramienta de control de gestión que le permita contar con información de calidad al momento de tomar decisiones, ni puede estudiar los resultados de su desempeño ya que carece de un sistema de feedback, lo que imposibilita lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

### *Justificación del problema*

Si bien el Hotel Howard Johnson Carlos Paz se encuentra muy bien posicionado en el mercado hotelero y cuenta con una gran experiencia en el rubro, se destacan ciertas debilidades luego de confeccionado el análisis FODA, como ser la falta de inversión en marketing para acrecentar la campaña publicitaria, ausencia de rápida reorganización al producirse un cambio drástico en lo proyectado. En lo que respecta al personal se detecta cierto malestar como consecuencia de la falta de capacitaciones de acceso a medios tecnológicos y virtuales. Se pretende diversificar la cartera de clientes para poder apuntar a nuevos sectores sociales con nuevos servicios y así ganar competitividad. Otra debilidad es que, al momento de que se vale solo de indicadores financieros, se deja de lado otras perspectivas de vital importancia, se presentan debilidades al momento de tomar decisiones por el hecho de tener la información

dispersa, lo que desvía la atención de lo que debe ser crucial: determinar las limitaciones para subsanarlas y enfocarse en las próximas metas, acrecentado el nivel de compromiso con la organización.

A través del análisis del diagnóstico desarrollado en el presente reporte sobre la situación y contexto en los que se encuentra inmersa la organización mencionada, se llega a la conclusión de que es evidente la carencia de una herramienta de gestión que permita controlar y medir determinados indicadores y datos existentes y actuales a los fines de que a la toma de decisiones se oriente a la consecución de los máximos beneficios de la empresa desde diferentes perspectivas.

### *Conclusión diagnóstica*

Atento a la situación actual de Argentina, golpeada por una pandemia mundial generada por el virus CoVid-19, tanto la empresa en estudio como la generalidad de organizaciones comerciales del país se verá en la necesidad de tomar decisiones rápidamente, sobre todo ante la incertidumbre que deriva de la cuarentena de largo plazo que fue decisión del gobierno nacional.

En vista de este panorama, se espera con el CMI no solo que el Hotel Howard Johnson Carlos Paz sea capaz de reorganizar varios aspectos de su organización, también reducir costos y ganar la mayor rentabilidad. La implementación del sistema de gestión basado en el cuadro de Mando Integral es la mejor herramienta con la cual la empresa podrá alinear su misión, valores, y objetivos y fundamentalmente comunicarlos a todos los niveles de la organización, haciendo hincapié en la perspectiva financiera pero también sobre todo en el servicio brindado a los huéspedes, estudiando y mejorando los procesos internos, atendiendo al aprendizaje y crecimiento propio, pudiendo de esta manera afrontar los cambios del mercado, tomando decisiones correctas que derivan del estudio de la información ordenada de la empresa, ganando así tiempo y dinero.

## **Plan de Implementación**

### *Alcances y limitaciones*

#### *Alcance geográfico*

El presente Trabajo Final de Grado se realiza en la empresa Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, ciudad del mismo nombre, en la provincia de Córdoba, Argentina.

*Alcance temporal:*

La investigación comprende el período que va desde julio del 2020 a diciembre, para ser aplicado el Cuadro de Mando Integral durante el segundo semestre del mismo año.

*Alcance en relación a Universo*

Este trabajo comprende a todo el equipo, compuesto por personal y directivos, de la empresa Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz que tiene como principal objetivo brindar servicios de hotelería, catering, entretenimiento para chicos y sala de reuniones para huéspedes que tengan como necesidad no solo hospedarse sino también encontrar un lugar de confort donde puedan descansar y trabajar.

*Limitaciones*

Si bien la empresa cuenta con todos los recursos necesarios para que se pueda diseñar e implementar el cuadro de mando integral, existen limitaciones entre las que se pueden mencionar, falta de capacitación del personal, falta de motivación y resistencia al cambio en la manera de medir y controlar la gestión. Sin embargo, la realización fue viable.

*Recursos Involucrados**Recursos tangibles*

- Computadoras, impresoras, proyector, pizarras.
- Mobiliario (escritorio, sillas)
- Recursos de librería
- Sala de convenciones del Hotel Howard Johnson para reuniones con el personal.

*Recursos intangibles:*

- Conexión a Internet inalámbrica
- Packs de megas de internet brindados al personal para que puedan realizar capacitaciones virtuales desde sus hogares.
- Estados contables 2018-2019
- Informe sobre personal que se encuentra en funciones.
- Listado de clientes habituales y clientes no habituales.
- Recursos económicos: dinero material existente (no virtual – billetes, cheques)
- Capacitaciones al personal:

Para la implementación del CMI



De Marketing digital para el Responsable de Relaciones Públicas y Marketing

- Recursos económicos: dinero virtual en cuentas bancarias.

-Participación en Exposiciones donde se pueda captar clientes y promocionar los servicios que se brindan, por ejemplo Ferias de emprendedurismo –con mucho auge en la actualidad-.

-Reuniones periódicas de personal y directivos, virtuales en una primera etapa y presenciales en una segunda etapa para evaluar los avances de la situación y flexibilizaciones de la cuarentena.

-Comunicaciones con colegas a cargo de la dirección de empresas del mismo rubro para plantear estrategias en conjunto.

-Renovación de imagen del hotel.

A continuación se presenta el presupuesto necesario para llevar adelante el diseño, implementación, y capacitaciones de personal sobre Cuadro de Mando Integral en la empresa Hotel Howard Johnson Carlos Paz. Las referencias respecto de los honorarios fueron tomadas del Anexo que contiene el listado de honorarios profesionales puesto a disposición por parte del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Santa Fe, con vigencia a partir del 1° de Enero de 2020.

Tabla 2: Presupuesto de diseño e implementación del CMI

Actividades a presupuestar	Total presupuestado
Diseño de herramienta de control de gestión basado en las perspectivas del CMI	\$ 16.350,00
Capacitación a responsables de cada área	\$ 33.500,00
Implementación de CMI	\$ 32.350,00
Evaluación, control y acciones de corrección	\$ 18.500,00
Participación en exposiciones	\$ 5.000,00
Total presupuestado	\$ 105.700,00

Fuente: Elaboración propia en base a los honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Santa Fe, con vigencia a partir del 1° de Enero de 2020.

*Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación*

Para el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión, consistente en el Cuadro de Mando Integral, deben llevarse a cabo diferentes tareas y

acciones, las cuales se plasman a continuación en Diagrama de Gantt, detallando período de tiempo en el que se realizarán y responsables en efectuarlas.

Tabla 3: Diagrama de Gantt

Meses		2020																							
		Julio				Agos				Sep				Oct				Nov				Dic			
Actividades	Responsables	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Comunicación de decisión de implementar Cuadro de Mando Integral	Directorio Gerencia General	■																							
Recolección de datos para efectuar análisis de situación de la empresa	Gerencia General Gerente de Administración Auxiliar contable	■	■																						
Desarrollo de capacitaciones al personal sobre la herramienta de gestión.	Gerencia de RRHH, Gerente de Administración , Auxiliar Contable, Analista de RRHH y administración			■	■	■	■	■	■																
Determinar y clasificar valores y misión de la organización.	Directorio, Gerencia general, Responsabilida d comercial, Administración					■	■																		
Diseñar un mapa estratégico	Directorio, Gerencia general, Gerente de administración					■	■																		
Establecer indicadores (financieros y no financieros) que permitan la medición de objetivos y el grado de cumplimiento de los mismos.	Directorio, Gerencia general, Gerente de administración, Auxiliar contable									■	■														
Presentación del CMI ante los miembros de la empresa.	Directorio										■	■													
Implementación de procedimientos	Directorio, Gerencia General, Gerente de													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

	RRHH, Responsable de relaciones públicas y marketing							
Retroalimentación	Directorio, Gerencia General, Responsable Comercial, Gerente de Administración							
Evaluación de resultados	Directorio, Gerencia general							

Fuente: elaboración propia.

Durante la primera quincena del mes de julio el directorio junto a la gerencia general comunica a todo el personal de la empresa la decisión de implementar el Cuadro de Mando Integral. Luego entre la 2da y 3era semana del mismo mes se comienza con la recolección de datos tanto internos referidos a la estructura organizacional, misión y visión del Hotel, como datos del entorno donde se encuentra, para detectar debilidades y fortalezas a través del análisis FODA.

Entre la última semana de Julio y todo el mes de Agosto se comienza con las capacitaciones al personal para poder brindar las herramientas y conocimientos sobre el diseño e implementación del Cuadro de mando.

En la primera quincena de Agosto, se determinarán nuevamente misión y valores de la organización para proceder luego durante los últimas semanas de Agosto, a plasmar los objetivos buscados en un mapa estratégico y así lograr visualizarlos con claridad, determinando relación de causa y efecto sobre ellos.

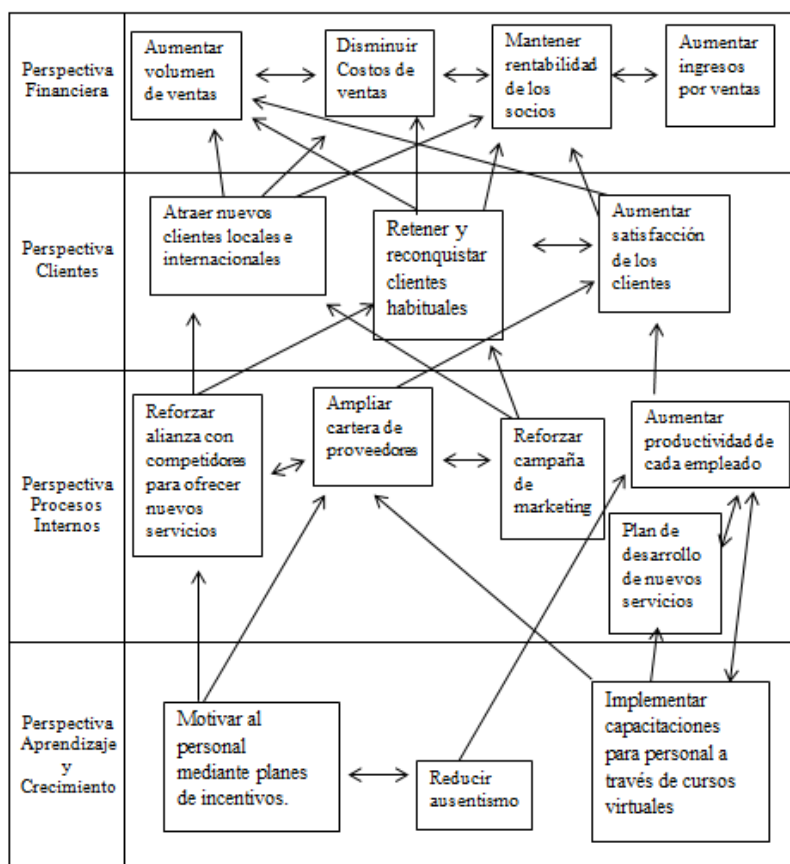
Se establecen indicadores financieros y no financieros para controlar el grado de cumplimiento de las metas.

En los meses de septiembre y octubre se presenta el CMI ante los miembros y se comienza posteriormente con su implementación. Luego durante los últimos meses es controlado para analizar la retroalimentación las últimas tres semanas del semestre.

#### *Propuesta de diseño e implementación del CMI.*

El objetivo del presente Trabajo final de Grado es el diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en perspectivas del cuadro de mando integral para la empresa Hotel Howard Johnson Carlos Paz, lo cual le permite una óptima toma de decisiones orientada al alcance de sus objetivos y buen posicionamiento en el mercado.

Tabla 4: Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Indicadores

Perspectiva	objetivo	indicador	fórmula	responsable / periodo de control	semáforo			Resultado
					Verde	Amarillo	Rojo	
Perspectiva financiera	Aumentar volumen de ventas en un 15 % a partir del segundo semestre de 2020	Variación de ventas en el mercado local	$\left( \frac{\text{ventas en el periodo (x)} - \text{ventas en el periodo (x-1)}}{\text{ventas en el periodo (x-1)}} \right) * 100$	Responsable comercial / Semestral	15% o +	Mayor a 5% o menor a 15%	Menor a 5%	7%
	Aumentar rentabilidad de los socios en un 10% en el segundo semestre de 2020	Rentabilidad de los socios	$\left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \right) * 100$	Directorio – gerente general / Semestral	10% o más	Mayor a 5% o menor a 10%	Menor a 5%	5%
	Disminuir Costos generales en un 25% a partir del segundo semestre de	Impuestos, gastos y servicios	$\left( \frac{\text{Costos de venta}}{\text{Ventas totales}} \right) * 100$	Gerente de administración / Semestral	25%	Mayor a 15% menor a 25%	Menor de 15%	Sin datos

	2020							
	Aumentar ingresos por ventas	Índice de variación de ingresos por venta	$\left( \frac{\text{Ingresos por ventas en el periodo } x - \text{Ingresos por ventas periodo } x - 1}{\text{Ingreso por ventas en el periodo } x - 1} \right) * 100$	Gerente de administración / Semestral	10% o más	Mayor a 5% o menor a 10%	Menor a 5%	Sin datos
Perspectiva clientes	Atraer nuevos clientes locales e internacionales – aumentar la cartera de clientes en un 20% durante el segundo semestre de 2020	Ampliación de cartera de clientes	$\left( \frac{\text{Número de incorporaciones de clientes en el periodo } x}{\text{Cantidad de clientes del año anterior}} \right) * 100$	Responsable comercial – área de relaciones públicas y marketing / Trimestral	20% o más	Mayor/ igual a 10% o menor de 20%	Menor a 10%	Sin datos
	Retener 30% de clientes habituales y reconquistarlos durante el segundo semestre de 2020	Grado de conformidad y satisfacción de los clientes	[Clientes al final del periodo i – Clientes realizados durante el periodo i] / Clientes en el inicio del periodo i	Gerente general – área de front desk /semestral	30%	Mayor a 15% o menor a 30%	Menor a 15%	Sin datos
	Aumentar la satisfacción del cliente	Alianza con competidores para ofrecer nuevos servicios en un 50% durante el segundo semestre de 2020	$\left( \frac{\text{Número de competidores con alianza estratégica}}{\text{Total de competidores de la organización}} \right) * 100$	Directorio – gerente general / Semestral	50% o más	Mayor a 30% o menor a 50%	Menor a 30%	Sin datos
Perspectiva procesos internos	Alianza con competidores para ofrecer nuevos servicios en un 50% durante el segundo semestre de 2020	Alianza con competidores del rubro	$\left( \frac{\text{Número de competidores con alianza estratégica}}{\text{Total de competidores de la organización}} \right) * 100$	Directorio – gerente general / Semestral	50% o más	Mayor a 30% o menor a 50%	Menor a 30%	Sin datos
	Ampliar cartera de proveedores en un 30% durante el segundo semestre de 2020	Cantidad de proveedores	$\left( \frac{\text{Número de proveedores con alianza estratégica}}{\text{Total de proveedores de la región}} \right) * 100$	Gerente general – Responsable comercial / Semestral	30%	Mayor a 10% y menor a 30%	Menor de 10%	Sin datos
	Implementar 3 campañas de marketing renovadas durante el segundo semestre de 2020	Nueva estrategia de marketing	Cantidad de estrategias de marketing nuevas	Área de relaciones públicas y marketing / Trimestral	3	1 a 2	Ninguna	Sin datos
	Plan de desarrollo de nuevos servicios	Planes de desarrollo de nuevos servicios	Cantidad de planes de desarrollo	Directorio, gerente general / Semestral	2	1	ninguno	Sin datos

	durante el segundo semestre de 2020							
Perspectiva Aprendizaja y crecimiento	Aumentar productividad de cada empleado	Aumentar el nivel de productividad de cada vendedor	$\left( \frac{\$ \text{ vendidos por el vendedor } n}{n \text{ de horas trabajadas por el vendedor } n} \right) * 100$	Gerente de RRHH, Gerente General / Trimestral	20% o más	Mayor/ igual a 10% o menor de 20%	Menor a 10%	Sin datos
	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados en un 25% durante el segundo semestre de 2020	Mejora de Clima laboral y satisfacción del empleado	$\left( \frac{N \text{ de empleados satisfechos en el mes } (n)}{\text{Numero de empleados satisfechos en el mes } (n - 1)} \right) * 100$	Gerente de RRHH, Gerente General / Trimestral	25% o más	Mayor a 10% o menor a 25%	Menos de 10%	Sin datos
	Implementar capacitaciones para 50% del personal a través de cursos virtuales durante el segundo semestre de 2020	Mejora de capacitación del empleado	$\left( \frac{N \text{ de empleados capacitados en el trimestre } n}{\text{Numero de empleados capacitados en el trimestre } x - 1} \right) * 100$	Gerente de RRHH / Trimestral	50%	Mayor o igual a 30% o menor de 50%	Menor de 30%	Sin datos
	Reducir ausentismo	Reducir ausentismo de los empleados	$\left( \frac{\text{Ausentismo en el mes } (n)}{\text{Ausentismo en el mes } (n - 1)} \right) * 100$	Gerente de RRHH / Trimestral	25% o más	Mayor a 10% o menor a 25%	Menos de 10%	Sin datos

Fuente: elaboración propia

Tabla 6: Tabla de evaluación y control

Aspecto a evaluar	Índice de medida	Medida correctiva	Responsable
Incremento en las ventas	Mayor igual al 15% Semáforo: Verde	Mantener el plan comercial	Responsable comercial
	Mayor Igual a 10% Menor a 15% Semáforo: Amarillo	Reforzar el plan comercial	Responsable comercial
	Menor a 5% Semáforo: Rojo	Revisar el plan comercial	Responsable comercial
Incremento de la rentabilidad	Mayor igual al 10% Semáforo: Verde	Mantener plan de ventas y estrategias publicitarias	Directorio – Gerente comercial
	Mayor a 5% Menor a 10% Semáforo. Amarillo	Reforzar plan de ventas y estrategias publicitarias	Directorio – Gerente comercial
	Menor al 5% Semáforo: Rojo	Revisar y modificar plan de ventas y estrategias publicitarias	. Directorio – Gerente comercial
Ampliación de la cartera de clientes	Mayor igual al 20% Semáforo: Verde	Continuar con estrategias de marketing	Gerente general, responsable de relaciones públicas y marketing.
	Mayor a 10% Menor a 20% Semáforo. Amarillo	Revisar proceso de satisfacción de clientes.	Gerente general, responsable de relaciones públicas y marketing

	Menor al 10% Semáforo: Rojo	Corregir plan de marketing. Revisar capacitaciones a empleados.	Gerente general, responsable de relaciones públicas y marketing
Capacitación del Personal	Mayor igual al 50% Semáforo: Verde	Continuar con el plan de capacitación	Gerente RRHH
	Mayor a 30% menor a 50% Semáforo Amarillo	Verificar el plan de capacitación	Gerente RRHH
	Menor al 30% Semáforo: Rojo	Modificar el plan de capacitación	Gerente RRHH

Fuente: elaboración propia.

## Conclusión

Como conclusión final en el presente Trabajo Final de Grado, se pone en evidencia el complejo mercado en el que se encuentra inmerso el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, en el que debe saber subsistir estratégicamente optimizando la gestión de los distintos recursos con los que cuenta, para lograr competitividad, y sobre todo concretar la misión y visión que caracterizan a la empresa.

Queda demostrado luego el vasto análisis y diagnóstico llevado a cabo, cómo debilidades del escenario tanto interno como externo afectan a la estructura organizacional. Por ello es de suma importancia lograr una correcta toma de decisiones, y hábil en épocas turbulentas como las actuales. Se confirma de este modo la gran utilidad que para estos fines tiene la herramienta analizada exhaustivamente en el presente reporte, basada en el Cuadro de Mando Integral.

Se comprueba que es posible alcanzar resultados óptimos al integrar indicadores financieros y no financieros, así como también incorporando a todo el personal, invitándolos a ser parte de un equipo que en conjunto va en busca de la consecución de los objetivos y metas diagramados, generando un ambiente laboral óptimo que se refleja un mejor desarrollo de las actividades atribuidas a cada área, entre ellas una mejora en la atención al cliente, que se traduce en la satisfacción del mismo, generando a su vez un aumento del consumo de los servicios ofrecidos, volcados en el aumento de la rentabilidad.

Todo esto genera un cambio cultural en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, logrando la innovación necesaria para lograr el principal objetivo pretendido: visualizar los objetivos y metas de forma clara, teniendo en vista al/los responsables de concretarlos, evaluar el desempeño empresarial en relación a los mismos y efectuar los cambios que sean necesarios a partir del hecho de detectar desviaciones o errores de forma temprana, evitando mayores riesgos.

## **Recomendaciones**

- ✓ Se recomienda continuar con las capacitaciones de actualización destinadas a la implementación del cuadro de mando integral.
- ✓ Es ideal el desarrollo de softwares que integren toda la información necesaria, referida a objetivos y cuantificación de los mismos así como de su respectivo cumplimiento a los fines de contar con una ágil base de datos que ante cualquier modificación nos brinde un adecuado seguimiento.
- ✓ A raíz de ello se torna necesario el incremento de capacitaciones del personal en lo que a herramientas tecnológicas respecta, para que el tiempo que se gana al agilizar los sistemas de información no se pierda en la utilización y manejo de los mismos.



## Bibliografía

- Red Argentina de Pacto Global. (2020). *Contribución de las empresas argentinas adheridas al pacto global a los objetivos de desarrollo sostenible. Informe del gobierno de la nación.*
- AFIP. (Marzo de 2020). *AFIP*. Obtenido de <https://www.afip.gob.ar/noticias/20200130-Moratoria-para-MiPyMEs-y-entidades-sin-fines-de-lucro.asp>
- Agencia Nacional de promoción científica y tecnológica. (2020). *Agencia Nacional de promoción científica y tecnológica*. Obtenido de <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/instrumento/71>
- Alonso Rivero, K., & Lopez Galarza, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *SciELO Analytics*, 36(3).
- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración estratégica*.
- Ámbito Financiero. (07 de Marzo de 2020). *Ámbito Financiero*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/verano/en-temporada-record-los-turistas-gastaron-237500-millones-n5087281>
- Banco Nación. (Marzo de 2020). *Banco Nación*. Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Personas>
- Boletín Oficial de la Nación. (31 de Marzo de 2020). *Boletín Oficial de la Nación*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020033101NS.pdf>
- Boletín Oficial de la Nación. (01 de Abril de 2020). *Boletín Oficial de la Nación*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020040101NS.pdf>
- Bustos, R. (2014). *Cuadro de mando integral para la fabrica de básculas y balanzas*.
- Cáceres. (2012). *Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam-plas*.

Cadena 3. (marzo de 2020). *Cadena 3*. Obtenido de [https://www.cadena3.com/noticia/politica-y-economia/cuarentena-total-desde-las-0-de-manana-hasta-el-31-de-marzo\\_255309](https://www.cadena3.com/noticia/politica-y-economia/cuarentena-total-desde-las-0-de-manana-hasta-el-31-de-marzo_255309)

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2019). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Castillo, Á., Coronado, R., Negrete, A., & Toro, N. (2018). *El cuadro de mando integral*.

Donatto. (15 de Enero de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/15/la-inflacion-del-2019-fue-de-538-el-valor-mas-alto-en-casi-30-anos/>.

Fernandez, R. (2001). Diseño e implementación del cuadro de mando estratégico: el caso de tres empresas multinacionales. . *Revista española de financiación y contabilidad*. Volumen XXX n°109.

Gobierno de Argentina. (16 de Marzo de 2020). *Gobierno de Argentina*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/economia/recargo-30-dolar-operaciones-quedaron-alcanzadas-excluyeron\\_0\\_VIEYHQJr.html](https://www.clarin.com/economia/economia/recargo-30-dolar-operaciones-quedaron-alcanzadas-excluyeron_0_VIEYHQJr.html)

INDEC. (2020). *Mercado de Trabajo, Tasas e indicadores socioeconómicos. Informe Técnico: (Trabajo e ingresos v. 3 n°7. )*.

Infobae. (16 de Octubre de 2019). *Infobae*.

Infoleg. (Diciembre de 2019). *Infoleg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333435/norma.htm>

Infoleg. (Diciembre de 2019). *Infoleg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333435/norma.htm>

Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- La Nación. (26 de Febrero de 2020). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/segun-la-uca-el-375-del-pais-tiene-alguna-necesidad-que-lo-coloca-en-la-pobreza-nid2337132>
- LT10. (25 de Marzo de 2020). *LT10*. Obtenido de <https://www.lt10.com.ar/noticia/265625--suspenden-los-regresos-al-pais-de-aquellos-que-estaban-en-el-exterior>
- Milad, A., Norlenan, H., & Nor, H. O. (Enero de 2012). Balanced Scorecard: weakness, strenghts, and its ability as performance managment system versus other performance management system. *Journal of enviroment and earth science*, 2(9).
- Muscatelli. (21 de Diciembre de 2019). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/economia/recargo-30-dolar-operaciones-quedaron-alcanzadas-excluyeron\\_0\\_VIEYHQJr.html](https://www.clarin.com/economia/economia/recargo-30-dolar-operaciones-quedaron-alcanzadas-excluyeron_0_VIEYHQJr.html)
- Norton, D. (03 de Noviembre de 2014). *MBA y Educación Ejecutiva*. Recuperado el 04 de mayo de 2020, de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/david-norton-las-companias-fallan-en-ejecutar-la-estrategia>
- Página 12. (17 de Marzo de 2020). *Página 12*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/253533-las-medidas-para-garantizar-el-trabajo-y-el-abastecimiento>
- Perfil. (2020). *Perfil*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/politica/lo-que-el-kirchnerismo-llama-lawfare-lo-esta-haciendo-con-macri-y-su-familia.phtml>
- Ponce Talancon, H. (Junio de 2007). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. España: Deusto.
- Rodriguez Quesado, P., Lima Rodrigues, L., & Aibar Guzman, B. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral. *Revista de contabilidade e controladoria*.

- Rodriguez Quesado, P., Lima Rodriguez, L., & Aibar Guzman, B. (2016). *Aspectos críticos del Cuadro de Mando Integral: un análisis bibliográfico*.
- Sanches Vazquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzon, P. (2016). *Balanced Scorecard apra emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*. España.
- Scaramussa, S. A., Reisdorfer, V. K., & Ribeiro, A. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestion estratégica en el apoyo a la gerencia. *Vision de futuro*.
- Vega Falcon, V., & Lluglla Jácome, D. K. (abril de 2019). El balanced scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Ecociencia*, 6(2).