

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Hotel Howard Johnson

Propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión

Proposal for the implementation of a balanced scorecard as a management tool

Autor: Maria Victoria Sanchez Ortiz

DNI: 41986664

Legajo: VCPB25803

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Nueve de Julio, Buenos Aires

Argentina, noviembre 2020

Índice

Índice	2
Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Análisis de situación.....	7
Descripción de la situación	7
Análisis de contexto	8
Diagnostico organizacional.....	13
Análisis específico.....	16
Marco teórico	17
Origen del cuadro de mando integral	17
La perspectiva financiera	17
La perspectiva del cliente	18
La perspectiva del proceso interno.....	18
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento	18
El mapa estratégico	18
Ventajas del CMI	19
Diagnóstico y discusión	20
Declaración del problema	20
Justificación	20
Discusión.	20
Plan de implementación.....	22
Objetivos.....	22
Alcance	22
Recursos.....	22
Acciones concretas a desarrollar	23
Propuesta.....	24
Evaluación	27
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	31

Resumen

En el presente trabajo final de grado se diseña un cuadro de mando integral para su aplicación en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, ubicado en la provincia de Córdoba, Argentina.

La propuesta surge ante la necesidad de la empresa de disponer mejor información para la toma de decisiones. Para su desarrollo se realizó un análisis interno y externo de la empresa identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se establecieron objetivos estratégicos para cada perspectiva del cuadro de mando integral y para el seguimiento y control de estos objetivos se definieron una serie de indicadores. La aplicación del cuadro de mando integral ayudará a la empresa a la mejora continua permitiendo corregir posibles desviaciones que se presenten y les brindará a los directores mejor información optimizando el proceso de toma de decisiones.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Planificación estratégica, Toma de decisiones, Rentabilidad, Gestión.

Abstract

In this final degree project, a balanced scorecard is designed for its application in the Howard Johnson Villa Carlos Paz Hotel, located in the province of Córdoba, Argentina.

The proposal arises from the need for the company to have better information for decision-making. For its development, an internal and external analysis of the company was carried out, identifying strengths, opportunities, weaknesses and threats. Strategic objectives were established for each perspective of the balanced scorecard and a series of indicators were defined for the monitoring and control of these objectives. The application of the balanced scorecard will help the company to continuously improve by correcting possible deviations and will provide managers with better information by optimizing the decision-making process.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Planning, Decision-making, Profitability, Management.

Introducción

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia y que cuenta con alrededor de 800 hoteles en todo el mundo afiliados bajo el sistema de franquicia. Arribo a Argentina en el año 1997 con la apertura de su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires. Con los años fue expandiéndose hacia otras provincias y localidades, posicionándose actualmente como la cadena con mayor cantidad de hoteles en el país.

El ámbito de aplicación de la presente investigación es el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, inaugurado en el año 2016. El mismo es un condo hotel, una modalidad que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera. Posee tantos dueños como accionistas, pero la administración es llevada a cabo por la familia Elliot, quienes son los socios mayoritarios. Los hoteles condo ofrecen una rentabilidad mayor al 7% anual, en cambio la renta inmobiliaria tradicional es cerca del 3%.

La problemática detectada en el análisis de la empresa se encuentra en las deficiencias en el sistema de información. A raíz de cuestionarios a gerentes se notaron debilidades en el sistema de contabilidad, ya que no se cuenta con un sistema de costeo ni software contable específico, tampoco se realiza una registración diaria de las operaciones y carece de un sistema de control de inventarios. Esto es un inconveniente a la hora de tomar decisiones ya que les impide a los directivos contar con la información adecuada en el momento preciso.

La contabilidad es de gran importancia en las empresas. Es una fuente de información imprescindible para el análisis financiero y a través de ella se puede llevar un seguimiento de las transacciones realizadas. Esto es de gran ayuda para evitar gastos excesivos de impuestos, tener un conocimiento global de la empresa, tomar mejores decisiones y mejorar la eficiencia de la administración de los recursos. Tales factores son esenciales para el éxito de la empresa.

Con el objetivo de sobrevivir a la crisis, disminuir las debilidades y amenazas que se presenten y fortalecer a la empresa, se propone en este trabajo una planeación estratégica inteligente. La misma es vital para adaptarse a la realidad del mercado cambiante.

A continuación, se mencionan como antecedentes informes de distintos autores cuya información fue valiosa para el desarrollo del presente trabajo.

El control interno es un proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos de la organización, relativos a la eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información y cumplimiento de normas y regulaciones. Permite a la gerencia hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes adaptando su estructura para asegurar el crecimiento futuro. (Rivas Marquez, 2011)

El trabajo realizado por Ganga, Ramos, Leal, y Perez (2015), dejó en evidencia las potencialidades del CMI como herramienta útil en la administración estratégica. Además destacan su sencillez de comprensión tanto para los directivos como para el resto de funcionarios, y hace factible la comunicación de estos mismos especialmente cuando se trata de relevar e involucrar en los objetivos y metas a todos los sujetos participantes.

El informe realizado por Perez Guillen (2019) sostiene que el control de gestión es imprescindible para las empresas hoteleras. Sin embargo, carece de un enfoque integrador que propicie el cambio hacia altos niveles de competitividad. Esto hace necesaria la implementación del Cuadro de Mando Integral como medida del desempeño estratégico en hoteles ya que contribuye a alinear a la organización con su estrategia y a perfeccionar la dirección y gestión empresarial.

Por otro lado, Suarez Blanco (2018) en su informe muestra las bases e indicadores principales para la creación de un Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas de la industria hotelera. Su trabajo tiene como resultados la formación de un CMI y brindar las pautas para que estos puedan hacer correcciones a tiempo y medir las desviaciones por medio de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos en el momento que se requiera. Tener estos datos y poder corregir desviaciones pueden influir en el logro de objetivos de cualquier empresa y también poder adaptarse a entornos cambiantes y competitivos. Este informe será de utilidad a la hora de definir los indicadores para el diseño del cuadro de mando integral para el Hotel Howard Johnson.

Escobar Pérez y Lobo Gallardo (2004), en su estudio destacan la necesidad de contar con información útil para una toma de decisiones eficaz y eficiente, y como

respuesta a este requerimiento proponen un cuadro de mando como herramienta en los procesos de planificación y control. Resaltan dos circunstancias que favorecen el uso del CM como herramienta de gestión. Por un lado, el desarrollo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones permite mejorar el diseño y la explotación de los CM. Por otro, el CM proporciona un conjunto de indicadores a los que es fácil que los directivos apliquen técnicas de gestión comparada (benchmarking), de forma que puedan comparar sus resultados y conocer la posición relativa de su hotel, interna y externamente.

A partir del análisis de los informes mencionados se puede observar la relevancia del cuadro de mando integral para mejorar la toma de decisiones y resolver los problemas que tiene el Hotel Howard Johnson en torno a las deficiencias que presenta el sistema contable y la falta de comunicación interna.

Ante los problemas mencionados anteriormente relacionados con la carencia de información de gestión en el hotel se buscará, en este trabajo, la manera de proporcionar a los directivos mejor información con el objetivo lograr una óptima toma de decisiones.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz es un reconocido hotel ubicado a 40 minutos del Aeropuerto de Córdoba. Combina paisaje natural con el verdadero confort hotelero, otorgando a la ciudad una propuesta de nivel internacional con excelentes comodidades, recursos humanos altamente capacitados y una amplia gama de servicios.

Howard Johnson mantiene las prestaciones de una cadena de carácter internacional, pero permite que los franquiciados impriman el toque personal en cada una de sus empresas.

Su estrategia corporativa es consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar y diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo.

Su misión es desarrollar un producto hotelero de alta calidad basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, para mantener los estándares de calidad y excelente relación con el medio. Además, lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto.

Tiene identificados tres públicos objetivos y grupos de interés, los cuales atiende de diferentes maneras siguiendo las necesidades de cada uno de ellos. Los mismos son:

- Turismo individual
- Turismo corporativo
- Turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

También cuenta con un personal en el cual sus valores son la responsabilidad, honestidad, solidaridad, respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación.

El hotel tiene un restaurante, el mismo esta concesionado, sin embargo, el directorio mantiene la auditoría de todos los procesos para asegurarse de que se cumplan con los estándares de calidad propuestos en una cadena de esta envergadura. También tiene un spa que cuenta con su propia administración.

Otro aspecto a destacar del hotel es que es sustentable. Cuenta con la certificación Hoteles más Verdes, un programa realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de

la República Argentina, encargada de certificar y validar a los diferentes hoteles para finalmente otorgar la categoría que corresponde a Hoteles más Verdes.

Sus principales competidores son:

- Amerian Carlos Paz
- Portal del Lago
- Eleton
- Pinares Panorama Suites & Spa
- Pinares del Cerro

Al hacer la revisión de la empresa se han encontrado problemáticas en el control interno de la empresa, las cuales deben solucionarse. El principal problema es la ausencia de una herramienta de gestión de control interno. Esto les impide a los directivos tomar decisiones oportunas y alcanzar sus objetivos ya que no cuentan con la suficiente información.

Con respecto a las políticas contables, la empresa no realiza una registración diaria de las operaciones que se realizan, no cuenta con un sistema de costeo, tampoco cuenta con un software específico que formalice los movimientos y todo se maneja por planillas de Excel. También se detectó que existe una débil comunicación entre las diferentes áreas del hotel.

El entorno cambiante y de elevada incertidumbre en el que está sumergido el hotel exige que las empresas tengan suficiente información para tomar decisiones eficaces y eficientes. Por esta razón, en este trabajo se buscará la herramienta de gestión adecuada para solucionar los problemas encontrados.

Análisis de contexto

Para realizar el estudio del contexto del Hotel Howard Johnson se utiliza la herramienta PESTEL y posteriormente se realiza un diagnóstico de la empresa utilizando el análisis FODA para así poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en un futuro incierto.

- Factores políticos: evalúa la forma en la intervención del gobierno en la economía del país puede afectar a la empresa.

Ante la pandemia de covid-19 el presidente Alberto Fernández estableció el aislamiento general de la población, lo que impactó fuertemente en la economía. Miles de comercios tuvieron que cerrar sus puertas, también agravan el problema la falta de vuelos, la falta de transportes y el cierre de fronteras, lo cual conspira fuertemente contra la industria hotelera.

Con el fin de reactivar el turismo, el Gobierno Nacional tomó la decisión de abrir las fronteras para recibir turistas de los países limítrofes por ingreso aéreo y, en el caso de Uruguay, se habilitará también por buque. La iniciativa se enmarca en las últimas medidas llevadas adelante para reactivar al sector, como la definición de que habrá temporada de verano y la implementación de PreViaje, la mayor inversión del Estado Nacional en el sector, para reactivar el turismo interno. (Camara de Turismo, 2020)

Por otro lado, el gobernador de la provincia de Córdoba, Juan Schiaretti, anunció una serie de medidas para que Córdoba esté preparada para que su sector turístico sea competitivo.

Estas medidas vienen para posicionarlos más competitivamente, para que durante todo el año que viene los argentinos vacacionen en nuestro país aprovechando estas ventajas que le da la legislación nacional, y esto es algo que pone a Córdoba en óptimas condiciones, porque somos el principal destino turístico de Argentina. (Schiaretti, 2020)

Las medidas tomadas por el gobierno son:

Las actividades vinculadas con la hotelería y el turismo pagarán alícuota 0% del impuesto a Ingresos Brutos y quedarán excluidas de todos los regímenes de recaudación anticipada. Estos beneficios regirán desde el anticipo del mes de agosto del 2020 hasta el anticipo del mes de abril del 2021, inclusive.

Respecto de los contribuyentes de Ingresos Brutos, alcanzará a los comprendidos dentro del Régimen General que tengan domicilio fiscal en Córdoba si son locales, y si

están inscriptos en Convenio Multilateral deben tener jurisdicción sede Córdoba o con alta en Córdoba por poseer local o sucursal en la provincia.

En cuanto a los contribuyentes del Régimen Simplificado, aquellos que desarrollen más de una actividad económica, quedarán exentos en la medida que posean como actividad principal alguna de las alcanzadas por el beneficio fiscal.

- Factores económicos: Considera como el entorno macroeconómico puede afectar a la empresa.

La temporada de verano 2020 tuvo un balance positivo. Las devaluaciones del peso, las restricciones y el impuesto del 30% para la compra de dólares fueron algunos de los factores económicos que posibilitaron el aumento del turismo interno.

Sin embargo, actualmente Argentina está viviendo una profunda crisis. La pandemia encontró a Argentina en una situación económica ya frágil y uno de los sectores más golpeados es la industria hotelera.

La industria hotelera está atravesando la peor crisis en su historia. Estamos ante una caída del 17% del sector que significa que han dejado de operar casi 4.000 emprendimientos turísticos. Esta dramática cifra, comparada con la caída del 10% en la crisis 2001-2002, resulta un 70% mayor. Esto ha generado que entre febrero y junio se hayan perdido 74.000 puestos de trabajo en el sector. (AHTRA, 2020)

La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, si bien se ha desacelerado desde comienzos de año, es superior al 40%, a pesar de la existencia de controles de precios.

Con respecto a la deuda, el gobierno logro reestructurar su deuda en moneda extranjera despejando los vencimientos para los próximos ocho años. A su vez, las autoridades comenzaron a conversar con el FMI para acordar un nuevo programa para los próximos 3 años. (Banco Mundial, 2020)

- Factores sociales: están relacionados con la cultura, creencias, hábitos de consumo, costumbres que pueden afectar el proyecto.

La pandemia y la extensa cuarentena generaron un fuerte impacto en la economía y en el mercado laboral y los resultados de los indicadores reflejan esta situación.

Se registró que en el primer semestre la pobreza alcanzó al 40,9% de la población y la indigencia es del 10,5%. Esto implica que en la Argentina hay 18,5 millones de pobres y 4,7 millones de indigentes. (INDEC, 2020)

La tasa de desocupación en el segundo trimestre ascendió al 13,1%, casi 3 puntos más que en el primer trimestre, que era de un 10,4%. (INDEC, 2020)

- Factores tecnológicos: Las nuevas tecnologías aportan nuevas oportunidades a las empresas para crear, vender y promocionar sus productos/servicios.

La tecnología juega un papel muy importante en el sector hotelero. Ayudan a optimizar procesos, a diferenciarse de los competidores y ayudan al desarrollo y crecimiento corporativo.

La pandemia aceleró la digitalización de los hoteles, ya que la tecnología será una herramienta fundamental para reducir el contacto y poder adaptarse a los nuevos protocolos, brindando seguridad a los clientes.

Algunas de las medidas a implementar serán el check-in y check-out de manera virtual, cartas digitales en los restaurantes, posibilidad de pedir servicios desde el teléfono sin necesidad de tener contacto con los empleados, pagos automáticos y apertura de puertas con el celular.

- Factores ecológicos: Están relacionados con la conservación del medio ambiente.

Según la Ley Nacional de Turismo N° 25997, se declara de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el crecimiento del país, estableciendo el desarrollo sustentable como uno de sus principios fundamentales. Por ello el Sistema Argentino de Calidad Turística, a cargo de la Dirección Nacional de Calidad Turística, creó las Directrices de Gestión Ambiental (DGA) las cuales buscan garantizar la calidad ambiental, social y cultural y la calidad de servicio,

minimizando impactos y preservando los recursos naturales, culturales y respetando las comunidades anfitrionas. (AHTRA, 2019)

La sociedad debe ser cada vez más consciente de la necesidad de adoptar medidas de protección ambiental y los hoteles tienen una responsabilidad importante en el desarrollo sostenible.

Los gobiernos, las ONG y las Comunidades Académicas se involucran para ayudar a los hoteleros a administrar negocios más responsables con el medioambiente. Sin embargo, la mayoría de los hoteles ecológicos se acogen de manera voluntaria a la norma ISO 14001, (International Organization for Standardization) para obtener una certificación en Sistema de Gestión Medioambiental SGMA-14001. La norma ISO 14001 insta a los hoteles de todos los países a implementar medidas de gestión ambiental y ahorro de energía. (Turismo Online, 2018)

El hotel Howard Johnson cuenta con la certificación de Hoteles más verdes, un programa reconocido por Global Sustainable Tourism Council. El mismo propone una ecoetiqueta que certifica a los hoteles que demuestran una gestión sustentable y respetan el medio ambiente.

- Factores legales: Las empresas deben cumplir con la legislación del país.

En Argentina, la Ley Nacional de Turismo N° 25997 tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad.

Por otro lado, ante la crisis que está atravesando el sector hotelero y el turismo, el gobierno aprobó la Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística.

La Ley tiene por finalidad paliar el impacto económico, social y productivo de todos los segmentos del sector Turismo, en virtud de la pandemia por Covid19. En ese contexto, brinda herramientas para su reactivación productiva, prevé beneficios fiscales y económicos para las empresas y trabajadores del sector, y establece incentivos para los consumidores. (CAT, 2020)

Algunos de los beneficios y herramientas que brinda esta ley son:

- ✓ Bono vacacional: las familias con ingresos menores a cuatro salarios mínimos van a recibir por única vez un bono para destinarlo a aquellas compras vinculadas a la actividad turística, únicamente dentro del país.
- ✓ Régimen de Incentivos a la Preventa de Servicios Turísticos Nacionales con el objetivo de fomentar y potenciar el turismo interno, a partir de créditos por parte del Estado en favor de las personas equivalente al 50% del monto de cada operación de compra de servicios turísticos brindados en el país.
- ✓ ATP para el sector: Hasta el 31-12-2020. Alcanza a empresas cuyas actividades fueron paralizadas y a empresas con facturación menor al 30%.
- ✓ Reducción del 95% del pago de las contribuciones patronales al SIPA.
- ✓ Plan para tercera edad: 21% en el paquete turístico. Está orientado a reactivar el turismo para personas de la tercera edad.
- ✓ Prorroga de 180 días para el pago de impuestos.
- ✓ Créditos para empresas, municipios y comunas. (Turismo y Derecho, 2020)

Diagnostico organizacional

Se implementa el análisis FODA. El mismo es sumamente útil para determinar la situación en la que se encuentra la organización y las posibilidades estratégicas que pueden llevarse a cabo.

Cuando la empresa posea una fortaleza que para lo externo (por ejemplo, la competencia) es una debilidad, estará frente a una oportunidad. Si en cambio, tiene una

debilidad que para el contexto (o competencia) es una fortaleza, se encontrará frente a una Amenaza.

Tabla 1: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Es una marca internacional con amplia trayectoria y experiencia. • Cuenta con personal con vocación de servicio y capacitados. • Fuerte cultura ambiental. Cuenta con la certificación Hoteles más Verdes. • Producto hotelero de alta calidad. • Hoteles estratégicamente ubicados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas en la comunicación interna. • Falta de una herramienta de control. • Escasez en la información de gestión.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para viajar al exterior. • Beneficios otorgados por el gobierno para impulsar el turismo interno. • Necesidad de la gente de salir y descansar, debido a la extensa cuarentena. • Cambios en hábitos de consumo en las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica actual del país. • Incremento de la pobreza e indigencia. • Incremento del desempleo. • Aumento de la inflación. • Competidores con experiencia. • Clientes más exigentes en cuanto a seguridad. • Pandemia.

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar en la anterior tabla, dentro de las fortalezas tenemos que Howard Johnson es una reconocida cadena hotelera internacional con años de trayectoria y experiencia que cuenta con muchos atributos favorables que la ayudaran a cumplir sus objetivos. El hotel ubicado en Villa Carlos Paz es un hotel 4 estrellas estratégicamente ubicado ya que está a 40 minutos del aeropuerto y a 5 minutos del centro de la ciudad. Ofrece modernas habitaciones con elegante decoración y excelente servicio. Además, cuenta con un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa & health center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones. Por otro lado, tiene un equipo de trabajo con vocación de servicio que es capacitado continuamente para lograr un mejor desempeño y superar siempre las expectativas de los clientes. Otro punto a favor del hotel es que cuenta con la certificación de Hoteles Mas Verdes, un programa que surge como una consecuencia necesaria en el proceso de gestión de la hotelería sustentable. Las fortalezas mencionadas se traducen en una mayor satisfacción de los clientes.

A pesar de tener años de trayectoria se detectaron ciertas debilidades, una de ellas es la ausencia de una herramienta de control que le permita a los directivos conocer la situación general de la empresa y su correcto análisis. También tiene deficiencias en el sistema contable ya que no cuenta con un software contable específico y no registra diariamente las operaciones que se realizan. Además, no hay buena comunicación entre las diferentes áreas del hotel.

Con respecto a las oportunidades, hay diversos factores que tienen como consecuencia el aumento del turismo interno. Los mismos son: las dificultades para viajar al exterior ya que hay países que mantienen sus fronteras cerradas a extranjeros, el aumento del dólar y las medidas tomadas por el gobierno con el objetivo de impulsar el turismo interno. Por otro lado, la pandemia generó cambios en el consumo, la gente tendrá mayor necesidad de salir y descansar debido a la cuarentena extensa pero la mayoría optará por viajar al interior del país.

Los usuarios valoran mucho más ahora la conciencia social de las empresas. Más consumidores prestan ahora atención a la ética y los valores morales. Los consumidores van a tomar sus decisiones de compra en torno a productos y servicios que se alineen con sus valores. (García López, 2020)

La principal amenaza con la que se tiene que enfrentar la empresa es la situación económica actual del país y la pandemia. El miedo al contagio y la pérdida de poder adquisitivo influyen fuertemente en las decisiones de viajes de las personas. Quienes puedan viajar serán más exigentes en cuanto a la seguridad e higiene.

También representa una amenaza el alto grado de competencia de los hoteles de la zona. Los hoteles Ameriam de Carlos Paz, Portal de Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites and Spa y Pinares del cerro están a la altura de Howard Johnson y brindan similares servicios. Dada la situación económica es esperable que los turistas elijan la opción más económica.

Análisis específico

Para abordar el siguiente análisis se utilizó información suministrada por la empresa y cuestionarios a los gerentes que reflejan la falta de indicadores y la escasa información.

Se comprobó que hay un cierto informalismo en el sistema de contabilidad porque la empresa no cuenta con un software contable específico, todo se maneja por planillas de Excel. Tampoco cuenta con un sistema de costeo. A su vez, si bien prepara balances, no se realiza una registración diaria ni automática conforme se van realizando las operaciones. Esto hace que los directivos no cuenten con la suficiente información al momento de tomar decisiones.

Por otra parte, no se realiza análisis de solvencia de clientes. Es esencial para la economía de la empresa saber si los clientes van a poder pagar por los productos o servicios. Tampoco se le presta atención a la publicidad y la presencia en las redes es escasa, esto es un aspecto a mejorar debido a que una buena estrategia de publicidad atraerá más clientes.

El gerente de inventarios informa que no se lleva un inventario, sino que es a ojo. El depósito es de libre acceso, hay cámaras, pero no hay un encargado de monitorearlas.

Con respecto al área de aprendizaje y crecimiento, el hotel le brinda al personal capacitaciones gratuitas para la mejora continua. Es muy importante que el personal se mantenga capacitado para brindar un servicio de excelencia a los huéspedes.

Otro aspecto a destacar es la ausencia de una herramienta que permita monitorear las actividades de la empresa para poder detectar desvíos y conocer el desempeño de la empresa en todas sus áreas.

Teniendo en cuenta las problemáticas detectadas en las diferentes áreas del hotel se hace necesaria la implementación de una herramienta de control que ayude a tomar decisiones efectivas y oportunas mediante el uso de indicadores que integren todas las áreas y controlen la evolución de los factores claves de éxito. Los indicadores permitirán dirigir con éxito los recursos físicos, humanos y financieros para lograr los objetivos eficaz y eficientemente.

Marco teórico

El marco teórico del presente trabajo se basa en el concepto de cuadro de mando integral, creado por Kaplan y Norton en 1992 ante la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones. Se analizan sus perspectivas y principales características para una mejor comprensión de la herramienta propuesta.

Origen del cuadro de mando integral

La gestión de indicadores puramente financieros resulta inadecuada para guiar y evaluar las trayectorias de una organización a través de los entornos competitivos. La información que brindan estos indicadores no es lo suficientemente rica para tomar decisiones debido a que solo miden acontecimientos del pasado, lo que impide a las organizaciones crear un futuro valor. Por esta razón se requieren otras perspectivas adicionales a la financiera.

En 1990 Kaplan y Norton iniciaron una investigación en la que examinaron diversas empresas con el objetivo de demostrar que los enfoques sobre la medición de los resultados obtenidos por las empresas que dependían de indicadores financieros se estaban volviendo obsoletos.

Ante la necesidad de disponer de más información además de la financiera para la toma de decisiones, Kaplan y Norton crearon la metodología de Cuadro de Mando Integral que establece los indicadores que la empresa va a medir para asegurar que la estrategia está correctamente implementada. Esta herramienta induce el comportamiento de la gente y permite tomar acciones oportunamente cuando hay que corregir el rumbo. Es muy valiosa para medir el desempeño y alinear la estrategia de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización: y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2002)

La perspectiva financiera

El objetivo de esta perspectiva es satisfacer las expectativas de los accionistas. Se enfoca en los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, el

rendimiento económico y la rentabilidad de la empresa. Sirve de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

La perspectiva del cliente

En esta perspectiva la empresa define la segmentación de clientes en la que elige competir para así formular una estrategia basada en los segmentos elegidos. Estos segmentos son los que representan los ingresos que obtenga la empresa. Algunos de los indicadores de esta perspectiva son: satisfacción, fidelidad, adquisición y rentabilidad de clientes.

La perspectiva del proceso interno

En esta etapa se identifican los procesos internos en los que la empresa debe ser excelente para lograr un alto rendimiento financiero y obtener la satisfacción de los clientes.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta perspectiva se debe identificar que competencias son las que el personal de la organización debe mejorar para brindar un mejor servicio a los clientes, para vender más y así lograr los objetivos financieros.

Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. (Kaplan & Norton, 2002)

El mapa estratégico

El Cuadro de Mando Integral se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones causa-efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. Se debe indicar que los objetivos trazados en lo financiero constituirán el efecto de la forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los procesos internos. Por último, el Cuadro de Mando Integral plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una formación aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta herramienta. (Zambrano, Vera, & Lino, 2018)

Ventajas del CMI

La medición de la gestión a través de indicadores de gestión presenta las siguientes ventajas:

- Clarificar los objetivos.
- Obtener información sobre actividades realizadas.
- Conocer los resultados.
- Mejorar la rendición de cuentas.
- Controlar y mejorar la utilización de los recursos.
- Motivar el funcionamiento e incentivarlo a partir del establecimiento de retribuciones variables en función de los resultados alcanzados. (Licera, 2014)

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos de las organizaciones actuales, un conjunto sistematizado de elementos necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro, ya que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. (Arroyo & Santillana, 2017)

Se concluye entonces que el CMI es una herramienta muy importante cuyo objetivo es supervisar el desempeño de las organizaciones a través de indicadores que no solo son financieros, sino que tienen en cuenta la importancia de los activos intangibles como lo son las relaciones con los clientes o la motivación de los empleados. A través de estos indicadores se podrá conocer si se cumplen o no los objetivos. Esta herramienta incorpora un conjunto de relaciones causa-efecto, puesto que, si el personal se encuentra capacitado y motivado, podrá brindar más y mejores productos, lo que significa que los clientes estarán satisfechos y volverán a comprar, finalmente eso se traduce en un aumento de rentabilidad.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Como se mencionó en el análisis específico, el principal problema detectado en el Hotel Howard Johnson Carlos Paz es la falta de suficiente información de gestión para la toma de decisiones, lo cual puede llevar a los directivos a actuar con improvisación y así poner en riesgo a la empresa. Carece de una herramienta de control de gestión que les suministre a los directivos una visión global de la empresa y les permita tomar decisiones oportunas. También, a raíz de los cuestionarios a gerentes se nota que presenta una comunicación deficiente entre las áreas de compras, ventas y administración.

Justificación

Ante la crisis económica que está atravesando Argentina, las empresas se encuentran ante un horizonte incierto en el que tendrán que enfrentar muchos desafíos y tendrán que luchar por la supervivencia del negocio. En este complejo escenario es muy importante tomar decisiones con rapidez y decidir en función a las necesidades de los usuarios.

Para esto es vital que las organizaciones cuenten con información de gestión concreta y confiable para permitirles a los directivos reducir la incertidumbre y tomar decisiones rápidas y oportunas. Esto llevara a las empresas ser más eficaces, eficientes y competitivas.

La falta de implementación de un Cuadro de Mando Integral impide a el hotel evaluar adecuadamente las distintas áreas y optimizar gastos debido a la falta de información actualizada. Es imprescindible el uso de indicadores de resultados ya que proporcionan información relevante para el control de las estrategias y permiten decidir acciones correctoras ante posibles desviaciones.

Discusión.

Como solución a los problemas planteados anteriormente se implementará un Cuadro de Mando Integral, el mismo, bien diseñado e implantado en función de los factores críticos de éxito, posibilitará alinear los esfuerzos y recursos de toda la organización en torno a la estrategia. Sera de gran utilidad para los directivos ya que les otorgará una visión global de la empresa facilitando el proceso de toma de decisiones y les permitirá corregir las posibles desviaciones y problemas que se presenten. También

les permitirá un mejor monitoreo e identificar si la estrategia está bien implementada, así como observar si se cumplen los objetivos estratégicos bajo el marco de la visión, misión y valores de la organización. Por último, mejorará la comunicación interna debido a la implicación de todos los empleados en la estrategia, lo que mejora el conocimiento de los objetivos y la comunicación entre empleados.

Con la implementación de esta propuesta se espera un mejoramiento en la rentabilidad del hotel, centrándose también en las capacitaciones al personal, satisfacción de los clientes y en la mejora de procesos internos. Para esto se definirán indicadores que guíen al hotel para establecer los objetivos y estrategias necesarias.

Plan de implementación

Objetivos.

Objetivo general: Diseñar un Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson para el seguimiento de la estrategia y reforzar el proceso de toma de decisiones con información de calidad.

Objetivos específicos:

- Definir la misión, la visión y la estrategia de la empresa.
- Proponer objetivos para cada perspectiva del CMI.
- Crear un mapa estratégico analizando las relaciones causa-efecto.
- Diseñar indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos.
- Definir un plan para el seguimiento del proceso de implementación.

Alcance

Alcance de contenido: la presente propuesta está basada en la implementación de la herramienta de cuadro de mando integral. Para su diseño se realizó un análisis interno y externo de la empresa utilizando herramientas estratégicas como lo son PESTEL y FODA. Se analizó información de fuentes primarias y secundarias, y entrevistas a los gerentes del hotel.

Alcance geográfico: el plan propuesto se aplicará en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina.

Alcance temporal: el diseño del cuadro de mando integral esta realizado en el segundo semestre del año 2020 para ser aplicado en el año 2021.

Limitaciones: no se identificaron dificultades que afecten la implementación de la propuesta.

Recursos

Para la implementación de esta propuesta se requerirán los siguientes recursos:

- Humanos: se requiere personal capacitado para la implementación del cuadro de mando integral y también se requiere de un equipo con habilidades para la implementación del software de contabilidad y control de inventarios.

- Financieros: se requiere invertir en el software, campañas de marketing y publicidad, y capacitaciones al personal del hotel.
- Tecnológicos: software de contabilidad y control de inventarios para suministrar información valiosa a la empresa.
- Intangibles: visión corporativa, valores y misión.

Acciones concretas a desarrollar

A continuación, se detallan las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos:

- Realizar un diagnóstico para determinar la situación actual de la empresa utilizando las herramientas PESTEL y FODA. Se analiza la situación interna de la empresa, su estructura, su cultura y su entorno identificando los aspectos a mejorar.
- Identificar la misión y visión. Modificar en caso de ser necesario.
- Traducir la visión, misión y valores en objetivos estratégicos para cada perspectiva del cuadro de mando integral. Difundirlos a toda la organización para que todos contribuyan a su logro.
- Plasmear los objetivos definidos en un mapa estratégico que muestre sus relaciones causa-efecto.
- Elaborar un tablero de control que contenga indicadores para cada objetivo, estableciendo frecuencia de medición, resultados óptimos, tolerables y deficientes y los responsables de medición.
- Establecer reuniones mensuales con los directivos y responsables de las distintas áreas con el objetivo de conocer y analizar los resultados de la implementación de la propuesta.
- Implementación del CMI.

En el siguiente Diagrama de Gantt se exponen las tareas necesarias para el desarrollo de la propuesta y el tiempo estimado que tomará cada una de ellas.

Tabla 2: Diagrama de Gantt

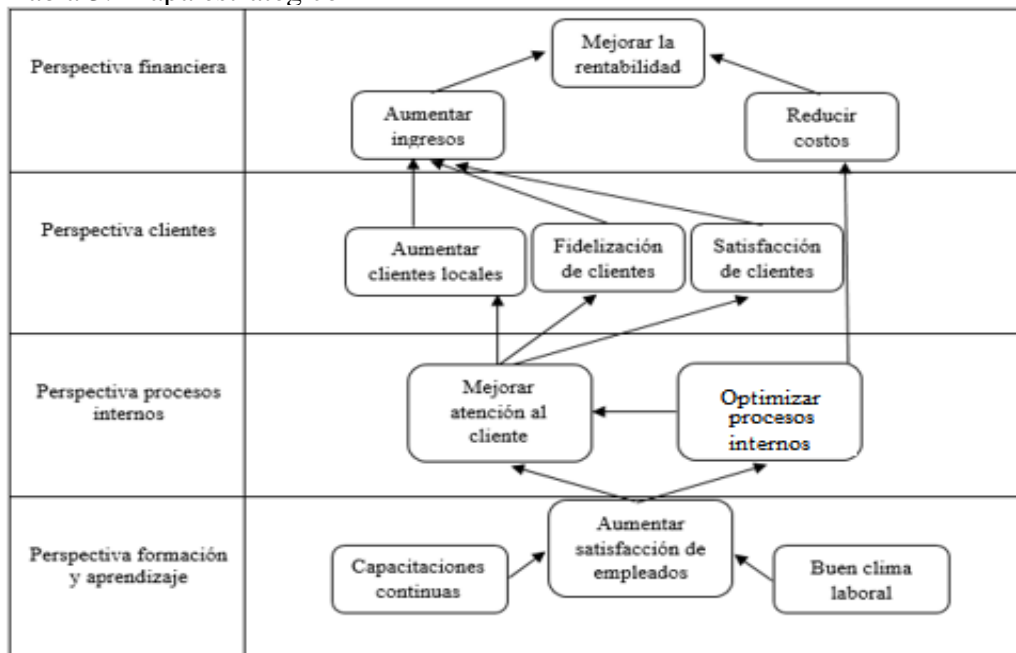
		<i>Meses</i>															
		<i>Mes 1</i>				<i>Mes 2</i>				<i>Mes 3</i>				<i>Mes 4</i>			
<i>Acciones</i>	<i>Semanas</i>	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Realizar diagnostico para conocer la situación de la empresa	█	█	█	█												
	Identificar misión y visión					█	█										
	Traducir visión, misión y valores en objetivos estratégicos							█	█								
	Plasmar objetivos definidos en un mapa estratégico									█	█						
	Elaborar un tablero de control con indicadores para cada objetivo											█	█				
	Definir plan de seguimiento de la propuesta													█	█		
	Implementación del CMI															█	█

Fuente: elaboración propia

Propuesta

A continuación, se muestra el mapa estratégico en el que está representada la estrategia para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. En el mismo se pueden ver los objetivos de las cuatro perspectivas y la relación causa-efecto entre ellos.

Tabla 3: Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia

Desde la perspectiva financiera la principal meta es aumentar la rentabilidad de la empresa, para lograr esto es necesario aumentar las ganancias y disminuir los costos. Para medir la rentabilidad se usará el ROE, este indicador es de gran importancia para los accionistas ya permite conocer la rentabilidad que se obtiene de los recursos propios invertidos. Los índices de variación de costos e ingresos serán de utilidad para conocer en qué porcentaje aumentaron o disminuyeron los costos e ingresos. Los datos para estos indicadores se obtendrán de los estados contables de la empresa.

Desde la perspectiva de clientes se espera aumentar la satisfacción y la fidelización de los clientes y aumentar el turismo local. Estos objetivos se lograrán ofreciendo ofertas o valores añadidos para residentes como early check-in y late check-out e invirtiendo en marketing para mercados locales.

También es importante evitar cancelaciones. Una solución a esto es ofrecer alternativas a futuro aplazando las reservas en lugar de cancelarlas. Esta flexibilidad mejora la experiencia de los clientes y sentirán más seguridad al momento de reservar.

Para lograr la fidelización de clientes, se propone la creación de un programa de lealtad y crear campañas de comunicación para incentivar las reservas de los clientes. La gente buscará tranquilidad y seguridad en un hotel que conozca y confíe. Otro aspecto muy importante en tiempos de covid-19 a tener en cuenta es la higiene, por lo tanto, hay que comunicar por todos los medios posibles las medidas que está tomando el hotel.

Para cuantificar y medir estos objetivos se realizarán encuestas de satisfacción a los clientes y se usará el índice de nivel de clientes locales y el índice de retención de clientes. Una forma de obtener información acerca de la satisfacción de los clientes es poniendo encuestas en las habitaciones u otras áreas del hotel. Estas brindarán información acerca de la valoración de los visitantes respecto a su estadía y sus intenciones de repetir y/o recomendar el hotel. Mediante el indicador de nivel de clientes locales se puede conocer el porcentaje de clientes locales con respecto al total de clientes. Será útil para conocer si las estrategias de marketing orientadas a aumentar el turismo local fueron exitosas. Para el análisis de la procedencia de los clientes se puede utilizar como fuente de datos la información solicitada en el proceso de check-in.

El índice de retención de clientes indica la capacidad de satisfacer a los clientes existentes. Trabajar en la retención de clientes es esencial para el crecimiento de la

empresa. Supone grandes ventajas económicas ya que es menos costoso fidelizar clientes existentes que captar nuevos clientes.

Para la perspectiva de procesos internos los objetivos son mejorar la atención al cliente y la optimización de procesos internos. La atención al cliente se medirá en base al nivel de quejas recibidas de los clientes. Este medirá el porcentaje de clientes que contactan la empresa presentando alguna queja o reclamo contra el total de clientes atendidos. Debe ser un indicador decreciente, las quejas y reclamos deben disminuir permanentemente.

Para optimizar procesos internos, se requiere implementar un cuadro de mando integral como herramienta de gestión que otorgue información útil para facilitar la toma de decisiones y así disminuir costos y riesgos, lo que llevaría a aumentar la rentabilidad. También se requiere un software de contabilidad y de control de inventarios. El uso del software contable reducirá los errores causados por la carga manual de datos y mejora la información. El software de control de inventarios ayuda a la satisfacción de los clientes aportando un adecuado equilibrio entre llevar un exceso de stock y llevar muy poco de él.

El indicador que se usará para la optimización de procesos será el índice de productividad, que permitirá controlar el desempeño de la empresa y detectar errores o áreas de mejora para aumentar la eficiencia, rentabilidad y productividad.

Por último, la perspectiva de formación y aprendizaje tiene como objetivo la capacitación continua del personal y lograr un buen clima laboral. Se lograrán capacitando al personal para aumentar la productividad. Para el análisis del clima laboral se usará el índice de empleados satisfechos, basado en encuestas de satisfacción realizadas al personal. Con respecto a las capacitaciones, se usará un índice que relaciona la cantidad de empleados capacitados con el total de empleados.

Como se mencionó en el marco teórico de este trabajo, los directivos deberán darle importancia al bienestar de los empleados, ya que si estos se sienten conformes y motivados aumentará la cantidad y calidad de trabajo incrementando así la cantidad de clientes satisfechos, lo cual queda reflejado en un aumento de beneficios económicos.

A continuación, se muestra el cuadro de mando integral propuesto con los respectivos objetivos, indicadores, frecuencias de medición, resultados esperados y las áreas responsables del cumplimiento de cada objetivo.

Tabla 4: cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Objetivo	Frecuencia de medición	Área responsable
Financiera	Aumentar rentabilidad	ROE	Aumentar un 10%	Anual	Gerente general
	Reducir costos	Variación de costos	Reducir costos un 15%	Anual	
	Aumentar ingresos	Variación de ingresos por ventas	Aumentar ingresos un 20%	Anual	
Clientes	Mejorar satisfacción de clientes	Índice de clientes satisfechos	90% de clientes satisfechos	Mensual	Responsable de relaciones públicas y marketing
	Aumentar turismo local	Nivel de clientes locales	70%	Mensual	Responsable comercial
	Fidelización de clientes	Índice de retención de clientes	80%	Mensual	Responsable de relaciones públicas y marketing
Procesos internos	Optimizar procesos internos	Índice de productividad	Aumentar productividad un 20%	Mensual	Gerente de administración
	Brindar mejor atención al cliente	Nivel de quejas	5% de clientes con quejas	Mensual	
Formación y crecimiento	Capacitaciones continuas a empleados	Nivel de empleados capacitados	100% de empleados capacitados	Mensual	Gerente de Recursos Humanos
	Buen clima laboral	Índice de empleados satisfechos	90% empleados satisfechos	Mensual	

Fuente: elaboración propia.

Evaluación

Para el seguimiento de la implementación de la presente propuesta se propone crear un programa de reuniones estratégicas a las que asistan mensualmente los directivos y responsables de cada área. Estas reuniones están centradas en el análisis de los resultados obtenidos evaluando las áreas exitosas y áreas donde hay que mejorar para lograr el éxito.

En el siguiente tablero de control se definen los indicadores que medirán los objetivos de cada área del CMI y los niveles esperados para cada uno de ellos. Estos indicadores brindan información para conocer las variaciones y evolución de los objetivos, permitiendo cambiar las estrategias en caso de no alcanzar los niveles óptimos.

Es de gran importancia redefinir los indicadores y sus niveles cada un cierto periodo de tiempo ya que el entorno cambia constantemente, por ende, es necesario adaptarlos a los nuevos escenarios.

Tabla 5: Tablero de control

Objetivo	Indicador	Fórmula	Optimo	Tolerable	Deficiente
Aumentar rentabilidad	ROE	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}}$	10%	Entre 8% y 5%	5%
Reducción de costos	Variación de costos	$\frac{\text{Costos año } n}{\text{Costos año } n - 1} - 1$	Reducir costos un 15%	Entre 10% y 5%	5%
Aumentar ingresos	Variación de ingresos por ventas	$\frac{\text{Ventas año } n}{\text{Ventas año } n - 1} - 1$	Aumentar ingresos un 20%	Entre 10% y 5%	5%
Mejorar satisfacción de clientes	Índice de clientes satisfechos	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes encuestados}}$	90% de clientes satisfechos	Entre 89% y 60%	Menos de 60%
Aumentar turismo local	Nivel de clientes locales	$\frac{\text{Clientes locales}}{\text{Total clientes}}$	70%	Entre 69% y 30%	Menos de 30%
Fidelización de clientes	Índice de retención de clientes	$\frac{(\text{clientes finales} - \text{nuevos clientes})}{\text{clientes iniciales}} \times 100$	80%	Entre 79% y 40%	Menos de 40%
Optimizar procesos internos	Índice de productividad	$\frac{\text{Beneficio obtenido}}{\text{Costo total}}$	Aumentar productividad un 20%	Entre 20% y 10%	Menos de 10%
Brindar mejor atención al cliente	Nivel de quejas	$\frac{\text{Clientes con quejas}}{\text{Total clientes}}$	5%	15%	30%
Capacitaciones continuas a empleados	Nivel de empleados capacitados	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}}$	100%	Entre 99% y 60%	Menos de 60%
Buen clima laboral	Índice de empleados satisfechos	$\frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Empleados encuestados}}$	90%	Entre 89% y 60%	Menos de 60%

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

A partir del desarrollo del presente reporte de caso se llegó a la conclusión de que el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz es una empresa bien posicionada en el mercado, con años de experiencia y con perfil competitivo. Sin embargo, la principal debilidad detectada es la ausencia de información de gestión de calidad. Esto es debido a la falta de una herramienta de gestión que les permita a los directivos conocer la situación general de la empresa y su correcto análisis. otras problemáticas detectadas son la omisión de registro de las operaciones que se realizan, la ausencia de un sistema de inventarios y la escasa comunicación entre sus diferentes áreas. Esto representa una gran desventaja a la hora de tomar decisiones óptimas.

Para dar solución al problema detectado se propuso la utilización de un Cuadro de Mando Integral ya que es una herramienta muy beneficiosa, brinda información en tiempo real y mejora la gestión de la empresa. El CMI traduce la estrategia y la misión en objetivos estratégicos para cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y aprendizaje. Además, propone indicadores que no son solo financieros para supervisar y cuantificar el logro de los objetivos.

Para el diseño del CMI, se realizó un análisis de la empresa y su entorno identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de determinar la misión, la visión y los objetivos que permitan optimizar recursos y así aumentar la rentabilidad. Posteriormente, los objetivos se plasmaron en un mapa estratégico para informarlos a toda la organización y se creó un tablero de control con indicadores que miden el cumplimiento de los objetivos. Estos indicadores otorgan información acerca de si es necesario modificar la estrategia.

Se concluye que el cuadro de mando integral es una excelente herramienta de gestión mediante la cual se espera optimizar recursos y alcanzar el éxito de la empresa. Sin embargo, el solo hecho de implementar el Cuadro de Mando Integral no garantiza el éxito, es necesario que todo el personal del hotel debe estar comprometido y trabaje en conjunto para el logro de los objetivos.

Se recomienda a la empresa invertir en software de gestión para registrar las operaciones realizadas y brindar información útil para conocer la realidad de la empresa y mejorar la toma de decisiones.

Por otro lado, es recomendable tener en cuenta estrategias de marketing y publicidad en redes sociales y anuncios publicitarios para incentivar las ventas. También ofrecer promociones y valores agregados como early check-in y late check-out y dar la posibilidad de aplazar reservas en lugar de cancelarlas. Esto mejorará la experiencia de los clientes haciendo que vuelvan a elegir el hotel para sus próximas vacaciones y lo recomienden.

Bibliografía

AHTRA. (18 de Septiembre de 2019). Obtenido de AHTRA:

http://ahtra.com.ar/eventos_nota.php?id=3775

AHTRA. (9 de Septiembre de 2020). Obtenido de AHTRA:

https://www.ahtra.com.ar/eventos_nota.php?id=4040

Arroyo, B., & Santillana, F. (2017). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Santiago:

Universidad San Sebastian.

Banco Mundial. (14 de Octubre de 2020). Obtenido de Banco Mundial:

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

Camara de Turismo. (24 de Octubre de 2020). Obtenido de Camara de Turismo:

<http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/apertura-de-fronteras-a-paises-limitrofes>

CAT. (3 de Septiembre de 2020). Obtenido de Cámara Argentina de Turismo:

<http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/la-ley-es-fundamental-para-poner-de-pie-al-turismo>

Cortina, L. (16 de abril de 2019). Inflación, dólar, salarios y empleo, las cuatro claves del año electoral. *La nacion*. Obtenido de

<https://www.lanacion.com.ar/economia/inflacion-dolar-salarios-empleo-cuatro-claves-del-nid2238998>

Escobar Pérez, B., & Lobo Gallardo, A. (2004). Obtenido de Dialnet:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2162645>

Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Perez, K. (Enero de 2015). Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78840/administracion_estrategica_aplicacion_del_cuadro_de_mando.pdf?sequence=1

García López, R. (15 de Agosto de 2020). *Aprende Turismo*. Obtenido de <https://www.aprendedeturismo.org/cambios-en-los-consumidores-por-la-covid-19/>

INDEC. (2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Buenos Aires.

INDEC. (2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Buenos Aires.

Kanenguiser, M. (23 de Agosto de 2020). La inflación y el desempleo colocan a la Argentina entre las economías de América Latina con peores perspectivas sociales para este año. *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/08/23/la-inflacion-y-el-desempleo-colocan-a-la-argentina-entre-las-economias-de-america-latina-con-peores-perspectivas-sociales-para-este-ano/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Gestion 2000.

Licera, G. (2014). *Los indicadores y la formulacion del cuadro de mando integral para lograr capacidad competitiva*. Villa Maria.

Perez Guillen, L. R. (24 de Junio de 2019). Obtenido de https://convencion.uclv.cu/es_ES/event/xii-conferencia-internacional-de-ciencias-empresariales-cice-2019-ix-conferencia-sobre-economia-empresarial-

2019-06-24-2019-06-29-12/track/el-cuadro-de-mando-integral-implantacion-en-complejos-hoteleros-2823

Rivas Marquez, G. (7 de Diciembre de 2011). *Redalyc*. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148007.pdf>

Schiaretti. (2020). Obtenido de Gobierno de Cordoba:

<https://www.cba.gov.ar/schiaretti-anuncio-medidas-economicas-para-el-sector-turistico/>

Suarez Blanco, M. (2018). Obtenido de Revista PID:

<https://revistas.psi.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/23442>

Turismo Online. (10 de Abril de 2018). Obtenido de Turismo Online:

<https://turismoonline.com/hoteles/normas-para-hoteles-ecologicos#:~:text=La%20norma%20ISO%2014001%20insta,o%20las%20pol%C3%ADticas%20de%20reciclaje.>

Turismo y Derecho. (4 de Septiembre de 2020). Obtenido de Turismo y Derecho:

<https://www.turismoyderecho.com.ar/ley-27-563-de-sostenimiento-y-reactivacion-productiva-de-la-actividad-turistica-nacional/>