

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Temática: Plan de gestión de información interna y externa**

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

**Howard Johnson Carlos Paz Hotel’s Balanced Scorecard Design**

**Autora: Ruiz, Karina Gabriela**

**Legajo: VCPB26076**

**DNI: 22.082.402**

**Director de TFG: D’Ercole, Favio**

**Argentina, noviembre, 2020**

## Índice

Resumen .....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos .....	8
Análisis de la situación .....	9
Descripción de la situación .....	9
Organigrama .....	11
Análisis de contexto.....	12
Marco Teórico .....	17
Mapas estratégicos.....	18
Diagnóstico y Discusión.....	20
Conclusión diagnóstica .....	20
Plan de Implementación .....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos específicos .....	22
Alcance de contenido.....	22
Alcance geográfico .....	22
Alcance temporal .....	22
Alcance en relación a Universo .....	22
Limitaciones.....	23
Recursos involucrados .....	23
Presupuesto .....	23
Acciones a desarrollar y marco de tiempo para la implementación .....	24
Mapa Estratégico .....	25

Perspectiva Financiera .....	26
Perspectiva del cliente .....	27
Perspectiva de los Procesos Internos .....	27
Perspectiva de la formación y crecimiento .....	28
Propuesta de evaluación, control y medición de las acciones .....	28
Conclusión .....	30
Recomendaciones .....	30
Bibliografía.....	31
Anexo 1 .....	1

## **Resumen**

En el presente Trabajo Final de Grado de la carrera de Contador Público, se realiza una propuesta de planificación estratégica basada en el diseño e implementación de la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral (CMI), para ser aplicada en el hotel Howard Johnson de la ciudad Villa Carlos Paz, ubicado en la provincia de Córdoba, Argentina.

La propuesta nace luego del análisis de la situación del hotel y su contexto, que demuestran la necesidad de una herramienta de control de gestión para poder lograr incrementar el valor del mismo.

Para llevar adelante el plan de gestión, se proponen objetivos estratégicos en cada perspectiva, los cuales deberán ser monitoreados a través de los indicadores de desempeño. El plazo estimado de implementación es de seis meses a partir de diciembre 2020.

Se concluye que con el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson se contará con una herramienta de control que permitirá medir y corregir tanto estrategias propuestas como desvíos que puedan producirse durante el proceso de implementación y funcionamiento.

Palabras claves: Control; Cuadro de Mando Integral; Indicadores de Gestión; Hotel; Planificación Estratégica.

## **Abstract**

The present Final Degree Project of the Bachelor's Degree in Accounting, it is a strategic planning proposal based on the design and implementation of the Balanced Scorecard (BSC) management tool, to be applied at the Howard Johnson hotel in the city of Villa Carlos Paz, located in the province of Córdoba, Argentina.

The proposal was developed after the hotel situation analysis and its context, which show the need for a management tool to be able to increase its value.

To carry out the management plan, specific objectives are proposed in each perspective, which should be monitored through performance indicators. The estimated implementation deadline is six months starting in December 2020.

It is concluded that with the design of a balanced scorecard for the Howard Johnson hotel, there will be a control tool that will allow the measurement and correction of both: proposed strategies and deviations that may occur during the implementation and operation process.

**Keywords:** Balanced Scorecard; Control; Hotel; Management Indicators; Strategic Planning.

## Introducción

El presente trabajo de grado, pretende diseñar un Cuadro de Mando Integral, para el Hotel Howard Johnson. Dicho hotel, se encuentra geográficamente ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba, Argentina.

El Hotel Howard Johnson, nace a partir de la idea de una familia, que pertenecía al ramo hotelero. Para la concreción del proyecto original, fue necesario el aporte de socios inversionistas y es por ello, que en vez de proyectar un hotel de características comunes en el ramo, se piensa la implementación de un Condo Hotel. Esta modalidad, permite la existencia de accionistas que son propietarios de departamentos los cuales, permanecen a disposición de los administradores de la cadena, garantizando a los propietarios de los departamentos una renta anual. Los propietarios como contrapartida de la cesión de la administración de sus propiedades, tienen asignada una determinada habitación y poseen beneficios asociados a esa propiedad en particular, como por ejemplo una determinada cantidad de noches de ocupación.

El hotel fue creado en el año 2011 con bases de empresa familiar e impronta de Pequeña y Mediana Empresa (Pyme). Aunque el tiempo de construcción determinó que recién pudiera ser inaugurado el 16 de diciembre de 2016.

Actualmente la gestión del hotel se encuentra a cargo de la familia fundadora ya que es quien posee la mayoría accionaria.

La estrategia corporativa de Howard Johnson, es enfocarse en el turismo familiar para lograr consolidarse en el mercado y diseñar productos y servicios específicos para contingentes tales como, grupos de jubilados o estudiantes.

Su ubicación estratégica, a 40 minutos del aeropuerto de Córdoba y 5 minutos del centro de la ciudad, le permite acrecentar sus posibilidades de desarrollo.

Si bien es una franquicia, por lo cual sigue lineamientos específicos, existe la posibilidad de que el hotel tenga su propia impronta, y es precisamente, haciendo uso de esa flexibilidad, que el presente trabajo está orientado a realizar el diseño de estrategias factibles que permitan mediante el sistema de gestión generar mejores procesos de manejo de información y control y como consecuencia mayor rentabilidad.

Kaplan y Norton (2019) explican que tanto objetivos como indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI) deben derivar de la visión y estrategia de una organización.

Para ello, se deben considerar siguientes cuatro perspectivas: financiera, del cliente, del proceso interno y de la formación y crecimiento al momento del análisis de la empresa.

Si bien la idea original del CMI fue para su aplicación en fábricas, en la actualidad podemos verificar que se han traspasado las proyecciones de uso originales. Desde hace un par de décadas, el CMI se implementa en actividades tan disímiles como Gestión de Seguridad, Educación, Sanidad, etc. Otra cuestión importante a resaltar es que su uso no se limita al mundo occidental o a las políticas conocidas como más abiertas o liberales (Rivera Alonso y Galarza Lopez, 2017).

A continuación, se enumeran algunos antecedentes de estudios o de implementación del CMI en donde se exponen los resultados en las distintas organizaciones, lo cual es tomado como respaldo a la hora de la elección de esta herramienta.

A nivel internacional, Jadeed (2017) no solo se explora con datos empíricos sobre el uso del CMI en sus tres versiones, sino que específicamente lo relaciona con los resultados de rentabilidad que se logran a partir de su implementación en grandes empresas.

Hall, Smith, Milton, Gibson y Bryan (2016), indican que sin importar el área en que se desempeñe la empresa que utilice el CMI como herramienta, la innovación es crucial para obtener una ventaja competitiva y lograr suceso. Es por ello, que los objetivos estratégicos de una compañía deben determinarse en función de un punto de vista innovador en el ambiente en que se desarrollen.

Se menciona también el análisis del uso del CMI en la industria de turismo y hospedaje, que resalta como conclusiones la relevancia del CMI como métrica para la determinación de performances en la industria hotelera y la aceptación de su uso en la gestión (Fatima y Elbanna, 2020).

Otro caso representativo de la versatilidad del uso del CMI fue el del estudio de su implementación en instituciones educativas del ciclo superior, donde se concluye que el CMI permite el análisis de acciones que permiten garantizar el cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo. Facilitando a su vez, la optimización del uso de los recursos (Rivera Alonso y Galarza Lopez, 2017).

En el trabajo realizado sobre la aplicación de un CMI en Pymes de la industria hotelera los resultados observados, destacan que la determinación de indicadores

cualitativos complementa a los financieros y son determinantes en el diagnóstico de la identificación de fallas de calidad en cualquier etapa de un servicio (Suarez Blanco, 2018).

Por último, a nivel nacional, un estudio realizado en Córdoba analiza la situación de Coca Cola Andina, y determina que con la implementación del CMI, se necesita compromiso de la gerencia y cambio en la cultura del trabajo de los colaboradores para lograr el éxito deseado (Oyola, 2019).

Un problema que se observa es que, si bien en el Manual de Inducción del Hotel, están escritos los lineamientos estratégicos del hotel, no se menciona la visión empleada para llevar a cabo esos objetivos. La comunicación, debe ser herramienta fundamental para mantener a los empleados avocados y motivados en la obtención de objetivos críticos. Será la comunicación fluida quien garantice que la estrategia de la organización resulte exitosa (Kaplan y Norton, 2019).

Otro problema que deberá ser tenido en cuenta debido a la incidencia en las condiciones de salubridad y en la imagen del hotel, es el relativo al uso del insumo líquido. El funcionamiento del hotel, con índices de contaminantes en el agua de red, indica que o hubo una falla en el seguimiento esos resultados, o que la información no ha llegado al personal que tiene la potestad para realizar los ajustes necesarios. Cualquiera de esas dos situaciones, deben ser solucionadas. Las decisiones de cambios necesarias para resolver este problema, son exclusivas de la gerencia. Pero, para poder tomar esas decisiones es imperativo contar con la información en tiempo y forma. Se concluye que los canales con los cuales se transmite la información deben ser revisados junto con el proceso de seguimiento esas tareas específicas.

El hotel se desempeña en un ámbito en donde la gestión estratégica es quien permite anticipar acciones o corregir desvíos, lo cual facilita el proceso de toma de decisiones, es por lo mencionado anteriormente, que se plantea la elaboración de una herramienta de control de gestión basada en el CMI. La misma, permitirá potenciar el crecimiento del hotel Howard Johnson al mediano y largo plazo. Para ello, será necesario el control exhaustivo de los procesos, de las actividades que generan gastos variables y fijos y la capacitación de los colaboradores ya que son ellos parte fundamental de este proceso de cambio. Definiendo una visión clara y canales de información eficientes, junto



a controles precisos, y adicionado a la utilización del CMI como herramienta, se prevé conseguir los nuevos objetivos planteados en post de mejoras y crecimiento.

*Objetivo general*

Establecer un plan de implementación basado en la herramienta de control de gestión del Cuadro de mando Integral, para facilitar la toma de decisiones a partir del segundo semestre del 2020, para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, ubicado en la provincia de Córdoba.

*Objetivos específicos*

Diseñar un mapa estratégico basado en las relaciones causa-efecto establecidas entre los objetivos.

Identificar objetivos estratégicos según las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Proponer indicadores de gestión, en cada perspectiva con el fin de poder medir y controlar el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

El hotel Howard Johnson como todos los hoteles y empresas en el país se encuentra inmerso en un mercado competitivo y cambiante. Si se adicionan a las condiciones actuales, las dificultades políticas, sociales, económicas y de salud, se puede suponer que los próximos años serán por lo menos complejos.

La misión con la cual se inauguró el hotel no se ha ido actualizando en el tiempo y es uno de los problemas a considerar, ya que las estrategias empleadas por la empresa se basan en ella. Es por ello, que será necesario realizar una revisión a futuro, en la que tanto los dueños como inversionistas propongan el nuevo horizonte a seguir.

El hotel integra una cadena de hoteles internacional, la marca registrada Howard Johnson pertenece actualmente al Grupo Wyndham Worldwide, el cual está integrado bajo el esquema de franquicias y/u operación con 7.100 hoteles afiliados en las distintas marcas del grupo.

El hotel forma parte del programa Hoteles más verdes, que patrocina la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). Este programa tiene la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) quien a su vez es reconocido y auspiciado por el Ministerio de Turismo de la Nación. Pero a pesar de ser esto un valor en sí mismo, la competencia existente no permite una diferenciación mayor con las demás cadenas. Esta diferenciación, debe partir de la visión en post de la cual todos y cada uno de los empleados deben trabajar. Existen en Villa Carlos Paz, 5 hoteles que trabajan en la misma franja de servicios propuestos que el Howard Johnson de los cuales tres de ellos también participan del programa de Hoteles más verdes.

Si bien uno de los objetivos del hotel es la buena gestión y aprovechamiento del agua, se ha detectado en los testeos que se realizan al agua de red, valores altos de contaminantes. Los registros mencionan restos de Echerichia Coli, Coliformes, Bacterias mesófilas y sulfatos en diferentes cantidades, superiores a los límites tolerables. Este problema señala que si bien existen testeos, y existe un área específica dedicada a

seguridad e higiene, es necesario revisar los procesos de control que se llevan a cabo y la forma en que es gestionada la información colectada.

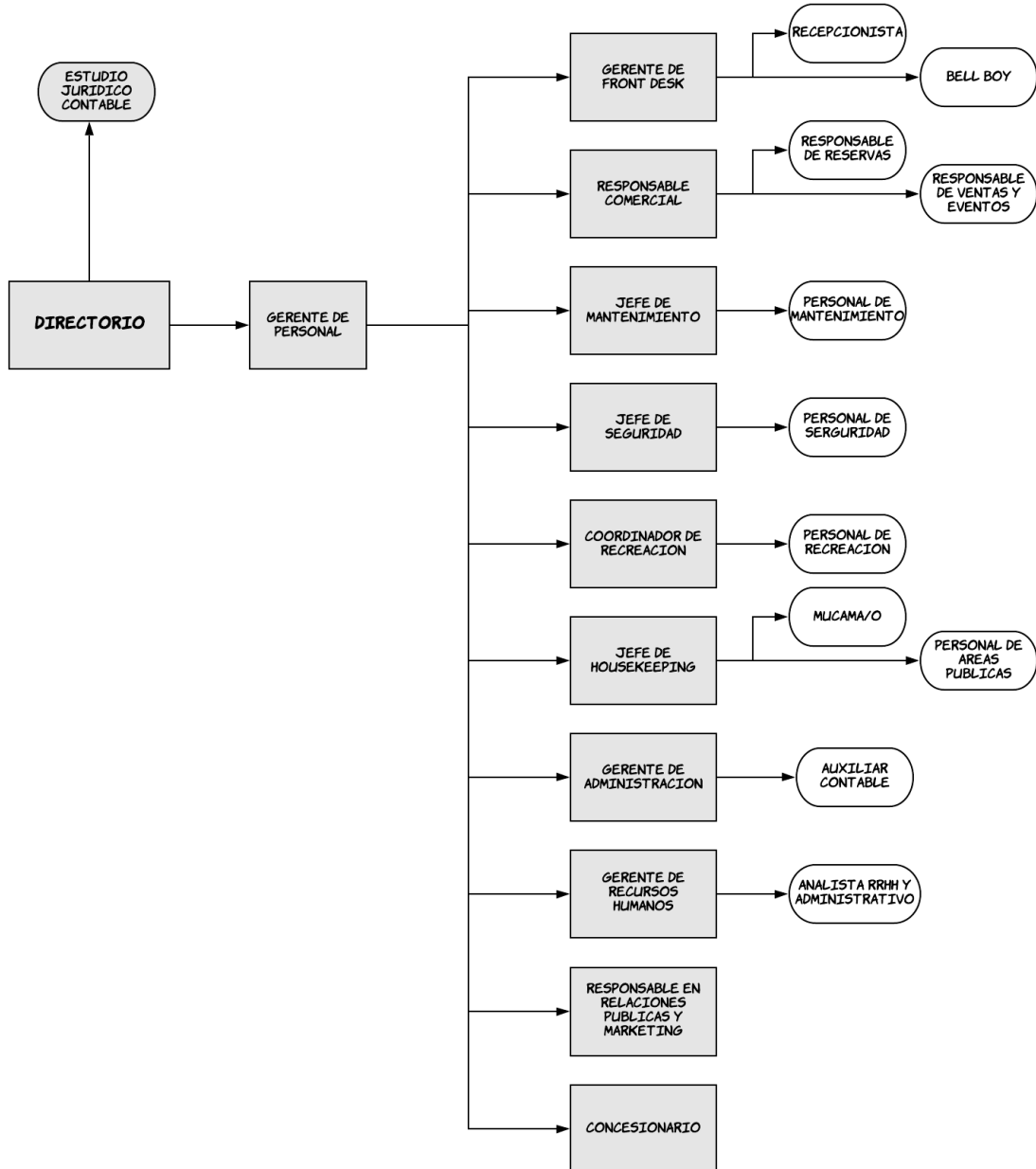
El Hotel cuenta con 80 empleados que desarrollan sus actividades de forma permanente en sus instalaciones. La empresa posee un detalle de las características de cada puesto de trabajo en un manual, que es presentado al ingresar a cada nuevo colaborador. El mismo contiene normas de seguridad, organigrama, etc.

Los nuevos empleados son acompañados desde su ingreso para que puedan integrarse a las actividades del hotel sin dificultades, para lo cual, es política del hotel que el ingresante comparta el puesto con un especialista formado por Howard Johnson.

El área de recursos humanos es la encargada de formar y reclutar a los nuevos empleados, quienes en su gran mayoría pertenecen a la ciudad.

Organigrama

Ilustración 1: Organigrama del Hotel Howard Johnson



Fuente: Datos aportados por la empresa.

### *Análisis de contexto*

#### Análisis P.E.S.T.E. L:

PESTEL tiene su base en el análisis PEST, que es una herramienta que permite considerar los factores externos que influyen en una organización para el diseño de planificaciones estratégicas. PEST hace referencia a los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos a considerar. PESTEL adiciona otros dos factores que son el Ecológico y el Legal (Alvarado Cervantes, 2015).

Si bien no será considerada como factor excluyente en la tendencia que marquen los resultados asociados a ella, la pandemia debida al COVID-19 es un factor condicionante en cierto grado, con una perspectiva de corto y mediano plazo. Al comenzar el 2020, se creía que la misma tendría una duración aproximada de días o máximo uno o dos meses. Actualmente llevamos transitando la misma seis meses y las proyecciones sanitarias a nivel mundial nos indican que la situación persistirá hasta bien avanzado 2021 (Gallagher, 2020).

Político: Argentina se encuentra transitando el octavo mes de gobierno de la fuerza política Frente de Todos que llevó al poder al actual mandatario Alberto Fernández y como acompañante de fórmula la ex presidente Cristina Fernández. Las políticas que están llevando a cabo pueden ser reconocidas como de centro izquierda, para lo cual, se está haciendo énfasis en el fortalecimiento de las relaciones económicas con China (Carmo, 2020).

El gobierno de la provincia de Córdoba, ha logrado ser reelecto y mantiene su segundo mandato desde el 12 de mayo del año pasado (La Voz, 2019).

El gobierno nacional el pasado marzo ha lanzado un programa con el que pretende paliar la situación actual, eximiendo del pago de contribuciones patronales a las empresas de turismo, transporte y hoteles (Ministerio de Turismo y Deportes, 2020).

Debido a las limitaciones de tránsito y de actividad económica, impuestas principalmente por el gobierno nacional y secundadas por el provincial, han comenzado los reclamos populares en las calles (La Voz, 2020).

El sector turístico de la provincia ha realizado reiterados reclamos de apertura al turismo, lo cual se replica en la actualidad casi todo el país (La Voz, 2020).

Económico: Argentina cerró el canje con acreedores tenedores de deuda, lo cual permite visionar la salida del default en el que se encontraba el país. El acuerdo se ha logrado con el 99% de los acreedores y si bien es prometedor el acuerdo, también es cierto que se prorrogan pagos a futuro (Karnengiser, 2020).

La cotización del dólar americano al 14 de septiembre es para la venta \$74 y para la compra \$79 según el Banco de la Nación Argentina. Es importante señalar que en la actualidad, existen otras cotizaciones que se encuentran en el mercado y que difieren significativamente con la cotización oficial (Infobae, 2020).

La tasa de desocupación es del 10,4% en una población estimada de 45.376.763 (INDEC, 2020).

El IPC publicado por en el año llega a valores de aproximadamente el 1,9% en julio de este año (INDEC, 2020).

En el último coloquio hotelero gastronómico organizado por la Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina (Fehgra) realizado, los distintos representantes solicitaron la disminución de la alícuota del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Además de mencionar la necesaria eliminación de diversos tributos, que se presentan en forma encubierta como ecológicos en ciudades turísticas importantes del país (TELAM, 2020).

La devaluación que ha sufrido la moneda es un factor que preocupa ya que la sociedad argentina de clase media, utiliza la moneda extranjera como parámetro de ahorro y muchas veces condiciona sus actividades a esas fluctuaciones (Marino, 2020).

Respecto de las políticas de empleo y desempleo, suceden desde hace varios años intentos legales de modificaciones. Argentina es un país que tiene un gran índice de informalidad el cual es estimado en un 50% (Manzoni, 2020).

Social: la sociedad se encuentra en una crisis debida a la grieta impuesta entre las miradas políticas de la visión que Argentina como país debería seguir. Aunado a este problema, la desaparición paulatina y sistemática de la clase media debida a las críticas condiciones económicas que atraviesa el país, hace que se observen los polos opuestos de la sociedad. Población de alto poder adquisitivo que veranea en el exterior, y población de bajo poder adquisitivo, que se vuelca a otro tipo de ofertas de hospedaje (Lynch Carelli, 2020).

Estudios recientes realizados por organismos internacionales indican que la proyección en el país es de aumento de pobreza y desigualdad social (ONU ARGENTINA, 2020).

Tecnológico: La tecnología hoy atraviesa todos los ámbitos, por lo cual, es imposible imaginar que cualquier empresa pueda sobrevivir sin permanecer a la vanguardia de la misma (Belluomo, 2018). Los sistemas que utilizan los hoteles en el mundo priorizan el ahorro de tiempo, dinero y la comodidad del huésped (Vidal, 2019). Particularmente el Hotel Howard Johnson utiliza los siguientes sistemas de gestión;

- Oracle Hospitality OPERA Cloud Services, está basado en la optimización de la operatividad.
- Flexxus, es un sistema operativo que entre otras ventajas permite la trazabilidad, la conciliación de tarjetas automática con tarjetas de crédito y llevar un presupuesto contable.
- Arion es el tercer sistema utilizado por el Howard Johnson Villa Carlos Paz. Arion es compatible con Flexxus, lo que permite una mejor utilización de los recursos que proveen ambos programas.

El hotel utiliza las redes sociales Facebook e Instagram como un medio de comunicación con aquellas personas interesadas en visitarlo, como así también con individuos que permanecieron en sus instalaciones. El objetivo es tanto promocional como de seguimiento de satisfacción (Universidad Siglo 21, 2020).

Ecológico: El hotel presenta a los huéspedes la idea de vivir durante su estadía, una residencia armoniosa con el medioambiente y la cultura lugareña (Universidad Siglo 21, 2020).

Howard Johnson forma parte de la iniciativa Hoteles más verdes, que es un programa que auspicia la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). El programa es reconocido a nivel mundial por Global Sustainable Tourism Council (GSTC) como uno de los más prestigiosos del mundo (AHT, 2011).

El hotel tiene como objetivo fundamental minimizar el impacto ambiental que pueda provocar su operación en Villa Carlos Paz. Para lo cual cuenta con espacios de recreación de material reciclado, separación de residuos, y el uso de aguas grises aprovechado como riego (Universidad Siglo 21, 2020).

Legal: Debido a las condiciones actuales se ha sancionado algunas leyes que tienen como objetivo minimizar el impacto de la situación.

- La ampliación de la moratoria para paliar los efectos de la pandemia, que considera la emergencia pública y regula las obligaciones tributarias, de la seguridad social y aduanera (Ley 27562, 2020).

- La ley de Emergencia Publica alcanza a la economía, finanzas, fisco, administración, tarifas, sanidad y sociedad (Ley 27541, 2019).

-Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional. El proyecto prórroga para el sector turístico el reparto del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), asistencias económicas a pymes, la reducción de contribuciones patronales, planes de moratoria, suspensión de embargos, reducción de alícuotas de la ley del cheque; así como bonos vacacionales para los consumidores, programas de pre venta y un plan de devoluciones de servicios que no pudieron ser brindados (Ley 27563, 2020).

- La prórroga respecto de las residencias temporarias y transitorias está centrada el intento de mitigación de la propagación e impacto sanitario del COVID en el país (Disposicion 1714/2020, 2020).

- La ley de Hotelería establece que los diferentes establecimientos deben inscribirse en el Registro Hotelero Nacional y adicionalmente determina las normas que deben seguir (Ley 18828, 1970).



### Análisis FODA:

El análisis FODA, es una herramienta fundamental en la planeación estratégica. Presenta como ventaja destacable que se puede utilizar en cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño. FODA es la sigla de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Estos cuatro parámetros son los que se usan para contextualizar la situación de la empresa a analizar, para luego generar un diagnóstico basado en esas observaciones. La información obtenida con el uso de la herramienta, permite la toma de decisiones y desarrollo de estrategias (Ramirez Rojas, 2009).

Tabla 1: Análisis F.O.D.A.

F.O.D.A.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recurso humano. Relación de pertenencia de los empleados (contratación local)</li> <li>● Funcionar como una pyme a pesar de pertenecer a una franquicia internacional.</li> <li>● Condo-Hotel.</li> <li>● Posee restaurant concesionado.</li> <li>● Spa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de visión.</li> <li>● Elevados costos de mantenimiento.</li> <li>● Contaminantes detectados en el agua de red usada.</li> <li>● Falta de control de procesos y manejo de información.</li> <li>● El huésped de Carlos Paz es muy específico.</li> <li>● Dependencia de la temporada.</li> </ul>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nuevo target de huésped sustentable.</li> <li>● La necesidad de descanso generado por la pandemia.</li> <li>● Diferenciación volcándose a la sustentabilidad.</li> <li>● Mejora de gestión de procesos y de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pandemia</li> <li>● Moneda débil.</li> <li>● Implementación de políticas fiscales más gravosas.</li> <li>● Clima político y social efervescente.</li> <li>● Competencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Marco Teórico

A continuación se mencionan autores, referentes y distintas posturas respecto de la temática Cuadro de Mando Integral, ya que el sustento teórico que provean los mismos, se usará como soporte para justificar la creación de un CMI para el Hotel Howard Johnson Carlos Paz.

El cuadro de Mando Integral, en adelante CMI, puede ser definido como una metodología o técnica de gestión que consigue expresar la estrategia de la empresa en objetivos operativos medibles, que al estar relacionados entre sí, provocan que tanto la dirección como los recursos estén alineados (Baraybar, 2011).

La novedad que aporta el CMI, es que contempla la actuación de cuatro perspectivas diferentes, que son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Realizando un breve análisis de las mismas y relacionándolas con los causales que las influyen, se puede mencionar que la perspectiva financiera es la que representa los resultados financieros, en relación a la estrategia de la empresa puesta en práctica, es decir, determina si contribuye o no a la mejora del mínimo aceptable de la organización. Por otro lado, la perspectiva de los clientes siempre se refiere a la de aquellos a los que se destinan los bienes y servicios que se crean en la empresa, los cuales deben ser individualizados en forma clara, desde el comienzo de la actividad. La perspectiva de los procesos internos surge de considerar las acciones o actividades que son necesarias para producir esos bienes o servicios que el cliente recibe. Una de las grandes diferencias que demuestra el CMI respecto del enfoque tradicional, es que consigue identificar nuevos procesos en los que la empresa deberá sobresalir para conseguir cumplir con las dos perspectivas anteriores. Y por último se considera la formación y crecimiento, que serán analizados desde la óptica de las capacidades necesarias para realizar las actividades productivas. Las capacidades mencionadas serán de tres tipos: capital humano, capital organizacional y capital de información (Kaplan y Norton, 2009).

Según Schaltegger (2011) si se adiciona a las anteriores perspectivas, la sustentabilidad, el CMI se transforma en un marco de control para la gestión de excelencia. Ya que, si los elementos que consiguen relacionar a la empresa con la sustentabilidad son importantes, se establece una relación de éxito que promueve un mayor compromiso de quienes cumplen las tareas de dirección.

### *Mapas estratégicos*

A la hora de crear valor, se debe considerar la diferencia entre activos intangibles y activos tangibles físicos o financieros. La intangibilidad hace que no sea posible medir en forma inmediata resultados, ya que la adición de valor es indirecta. Es por ello, que es necesario determinar hasta qué punto el activo está contextualizado, es decir alineado con la estrategia de la empresa. El valor del activo a considerar es siempre potencial, no hay en mercado un valor que consiga representarlo. Además, es importante destacar que una de las características de los activos intangibles es que solo tienen valor si están relacionados con otros activos tangibles o no. El mapa estratégico tiene como misión relacionar las 4 perspectivas del CMI y obligar a la organización a determinar cuál será la lógica con la que se pretende crear valor y para quien estará destinado el mismo (Kaplan y Norton, 2004).

En resumen, el CMI plantea un proceso dinámico en el que se parte de clarificar y traducir visión y estrategia de la empresa, fijando objetivos estratégicos específicos para luego decidir en donde se coloca el énfasis que provoca las modificaciones necesarias para la consecución de los objetivos de la empresa (Kaplan y Norton, 2004).

### *Ventajas de la implementación de un CMI:*

Respecto de los resultados acerca de las ventajas y contribuciones que genera el CMI cuando se implementa en organizaciones, existe un trabajo que consigue clasificar las ventajas obtenidas de la implementación en: ventajas a nivel estratégico organizacional (definición, comunicación e implementación) y las ventajas que se obtienen a nivel de alineación con la estrategia empleada. Además, menciona como una cualidad sobresaliente del CMI, que es adaptable a las diferentes circunstancias de diferentes organizaciones (Quesado, Aibar Guzman, y Lima Rodriguez, 2018).

Otro trabajo concluye que el CMI, en organizaciones, es un modelo que se apoya en la gestión del conocimiento para poder incrementar la capacidad de innovación en pymes. Esta siempre repercute en los resultados empresariales, es por ello que el éxito de una organización depende de cómo se gestione estratégicamente el conocimiento (Silva, Cerda, y Altamirano, 2017).

### *Distintos puntos de vista del CMI*

Un estudio se basa en la idea de que el CMI ha sido adoptado por compañías alrededor del mundo para poder realizar implementaciones de la estrategia de empresas, y es a partir de lo anterior, que propone utilizarlo como un puente a través del cual es posible lograr la implementación de una estrategia, pero esta vez de origen sustentable. Para ello, recurre a relacionar los objetivos de sustentabilidad con los resultados de las actividades y las performances obtenidas por la actividad de la empresa (Özalp y Zeynep, 2016).

### *Puntos de controversia*

Una mirada diferente, la presenta un estudio que analiza la influencia que tiene el CMI en el comportamiento de empleados, dependiendo del sistema de remuneraciones implementado en la empresa. Los distintos tipos de estructuras remunerativas afectan la conformidad con políticas de la empresa. Así, pudo concluirse que el 75% de los participantes del estudio que mantenían el régimen de remuneraciones fijas acordaba completamente con las políticas utilizadas en todas las transacciones de su empresa, pero ese porcentaje caía al 62% cuando se usaba CMI. El resultado demuestra que los objetos del testeó no generaban mayor productividad respecto de los de régimen fijos de remuneraciones (Sheedy y Zhang, 2018).

Otro estudio, demuestra que cuando se implementa un CMI en una empresa, los empleados no aceptan fácilmente el cambio. Factores que influyen en esta postura se deben a que la implementación exige un mayor nivel de transparencia en las labores que se realizan. El control constante que demanda una correcta implementación es otro factor que los empleados perciben como negativo, y por último, el empoderamiento que reciben muchos de ellos al realizar sus labores, acaba incrementando el sentimiento de presión constante (Lueg y Vu, 2015).

## Diagnóstico y Discusión

Las empresas están inmersas en un contexto de cambio permanente. Hoy aquellas organizaciones que no consiguen adaptarse rápidamente son relegadas por la competencia que crece día a día en todos los ámbitos. Particularmente el micro mundo que es la hotelería enfrenta aún más desafíos, ya que el sector ha evolucionado tanto en tan poco tiempo, que en la actualidad, permanecer en un hotel es toda una experiencia. Es esa experiencia la que brinda un *feedback* a la empresa y a su vez replica en distintos espacios, lo cual puede ser sumamente positivo para el hotel, si es que la experiencia así lo fue. Es por ello, que para poder permanecer dentro de la elite, en la que las exigencias permanentes del mercado no hacen mella, es necesario tener una visión clara hacia dónde dirigirse, un control preciso de cómo conseguirlo y asertividad respecto de con qué proceso o procesos es necesario trabajar para lograr los objetivos planteados.

El control se logra mediante un feedback y esto es condicionante de los resultados obtenidos. Si es lento, se pierden oportunidades, si es inexacto, se realizan diagnósticos erróneos. Pero no solo la velocidad con que se maneje será determinante, sino también lo será cómo se distribuya la misma, ya que bien puede utilizarse la velocidad apropiada y no llegar a todos los actores.

A la fecha se habían mencionado como problemas la falta de visión del hotel y problemas en el seguimiento y comunicación de información en hechos, pero este relevamiento considera a los problemas como hechos puntuales o individuales. Una revisión más amplia indica que ambos poseen denominadores comunes. Es decir, que ambos deben ser considerados como un todo en el universo de la empresa. Componentes fundamentales, como la falta de información sobre de la hoja de ruta a seguir, incomunicación entre colaboradores, análisis incompleto de resultados de procesos, falta de seguimiento en operaciones, o de control de resultados y de su consecuente acción resolutoria o modificativa, indican que hay aspectos que deben ser mejorados desde el orden que debe transmitir una gestión eficiente.

### *Conclusión diagnóstica*

Se considera, que la implementación de un CMI en el Hotel Howard Johnson será beneficiosa, debido a que será la herramienta de control que permita responder rápidamente y con la flexibilidad necesaria a las condiciones cambiantes que se presentan

en el mercado actual. La determinación clara de los objetivos, unidos al diseño de un mapa estratégico generará los cimientos para una dirección que permita optimizar la gestión de la empresa.

Particularmente, el diseño de un mapa estratégico permitirá determinar con claridad la relación causa y efecto de los objetivos planteados. Es por ello, que al sugerir el diseño de un CMI se lo plantea como el comienzo de un proceso de cambio, pensado para que repercuta en la optimización del uso de recursos, tiempo empleado en la resolución de tareas, esfuerzo necesario para conseguir los objetivos de la empresa y como extensión, la posibilidad del incremento de rentabilidad.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Mejorar la gestión interna en el Hotel Howard Jonhson Carlos Paz, para lograr incrementar su valor a partir de diciembre del 2020.

### *Objetivos específicos*

Impulsar las vías de comunicación.

Aumentar la eficiencia en los procesos internos del hotel.

Controlar las metas propuestas mediante el feedback recibido y determinar la efectividad de la herramienta implementada.

### *Alcance de contenido*

Se considera el diseño de la herramienta de Cuadro de Mando Integral con la finalidad de mejorar la gestión en la toma de decisiones por parte del personal encargado de la tarea y la realización del control que permita el cumplimiento de las metas propuestas.

### *Alcance geográfico*

El presente TFG es para el Hotel Howard Jonhson Carlos paz, ubicado en la provincia de Córdoba.

### *Alcance temporal*

El proyecto comprende el periodo que abarca desde el mes de diciembre del año 2020 al mes de mayo del año 2021.

### *Alcance en relación a Universo*

El presente TFG involucra a todos los colaboradores del Hotel Howard Jonhson Carlos Paz, cuya actividad principal es el hospedaje.

### *Limitaciones*

El alto costo de la implementación. Si bien el hotel posee un área que puede realizar el mantenimiento de la herramienta, el diseño lo realizará un estudio contable. La capacitación de los colaboradores también deberá ser considerada.

La capacitación de altos mandos demandará una gran inversión no solo de dinero sino también de tiempo y recursos, ya que será necesario que para realizar los cursos que sus funciones sean suplidas con otros colaboradores.

### *Recursos involucrados*

#### Recursos tangibles

- Instalaciones del hotel.
- Recursos monetarios
- Estados contables y Balances.
- Nómina de empleados de la empresa.
- Información de sistemas de incentivos y o membresías.

#### Recursos intangibles

- Plan comercial del hotel
- Capacitación de colaboradores.
- Eventos creados por temporada o contra temporada.
- Profundización de la inserción de la empresa en el mercado virtual.

### *Presupuesto*

Para el diseño estimativo del presupuesto se tomará como referencia los valores del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba. En este año y a partir de agosto el valor del módulo queda definido como \$1860. Si bien el área de finanzas realizará aportes en la confección del CMI, el desarrollo total de la herramienta estará a cargo de un estudio contable. Adicionalmente se debe considerar el mantenimiento mensual del proyecto. Si se determina que este mantenimiento corresponde al valor equivalente a 15 módulos, el total asciende a \$27600.



Tabla 2: Presupuesto

Presupuesto Estimado INICIAL	Cantidad de módulos estimados	Total presupuestado (sobre estimados)
Diagnóstico de la situación	20	\$ 37,200.00
Diseño del CMI	40	\$ 74,400.00
Capacitación altos mandos	20	\$ 37,200.00
Implementación y correcciones	20	\$ 37,200.00
Total presupuestado	100	\$ 186,000.00

Fuente: Elaboración propia.

#### *Acciones a desarrollar y marco de tiempo para la implementación*

Se considera como límite de tiempo para el diseño de la herramienta a utilizar, 6 meses a partir de diciembre del 2020. El trabajo se dividirá en 3 etapas progresivas e integradoras que permitan ir optimizando no solo el tiempo sino también los recursos tangibles e intangibles involucrados. Cada etapa abarcará 8 semanas. Se considera que en un máximo de 3 semanas se debe justificar ante los directivos el porqué de la elección de la herramienta. Seguidamente, el área financiera y la dirección, deberán comenzar a trabajar en la determinación de los objetivos que serán considerados estratégicos en el plan. Ambas actividades toman como plazo máximo de concreción la semana 7 del primer ciclo. La elaboración del mapa estratégico y la determinación de los indicadores de cada perspectiva están en estrecha relación, y el plazo estimado aceptable de conclusión de ambas acciones será la semana 5 del segundo ciclo. Para la implementación y los ajustes o correcciones que deban realizarse se considera que serán aceptables hasta un ciclo y medio de trabajo. Esta etapa será llevada a cabo casi en su totalidad por la gerencia y mandos medios del hotel. Las zonas del diagrama en gris oscuro se consideran como posibles desplazamientos en la administración del tiempo.

Tabla 3: Diagrama de Gantt.

Actividad	Responsables	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
		s1 s2 s3 s4	s5 s6 s7 s8	s1 s2 s3 s4	s5 s6 s7 s8	s1 s2 s3 s4	s5 s6 s7 s8
Planteo de la necesidad del CMI	Directorio	■					
Determinar objetivos estrategicos	Area Financiera	■	■				
Elaborar un mapa estrategico	Area Financiera y Directorio		■	■			
Diseñar indicadores para cada perspectiva	Area Financiera y Directorio		■	■	■		
Implementacion	Gerencia y Mandos Medios				■	■	■
Ajustes y correcciones	Gerencia y Mandos Medios					■	■

Fuente: Elaboración propia.

### *Mapa Estratégico*

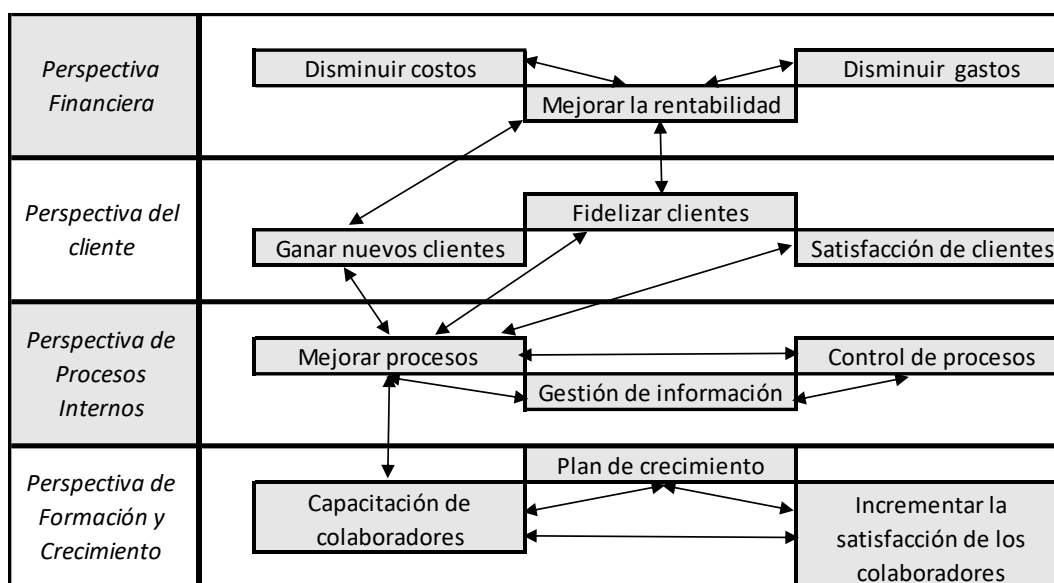
El mapa estratégico permite identificar en las distintas perspectivas aquellos objetivos e indicadores que son fundamentales para lograr los cambios deseados y la forma en que se encuentran relacionados entre sí. En la perspectiva financiera el objetivo es el aumento de utilidad y optimización de costos y gastos. No será en ella, en donde se enfoque la exigencia de resultados ya que el panorama mundial en materia turística es complicado debido a la situación de pandemia.

En la perspectiva del cliente se determina que prioritario será no solo la satisfacción de los clientes, sino conseguir su fidelización. Además, será imperativo el trabajo en post de obtener nuevos clientes. Estos tres factores están estrechamente interrelacionados y el éxito de cada uno de ellos incide en el otro, lo cual a su vez está asociado al aumento de rentabilidad.

En la perspectiva de Procesos Internos es donde se focalizará la exigencia. La mejora de procesos y control, deben ir de la mano de cómo se gestiona la información. Esta perspectiva está ligada con las dos anteriores, específicamente la mejora de procesos genera satisfacción en clientes, lo cual aumenta la posibilidad de fidelidad y de ganar nuevos clientes. El control de procesos deberá revisar no solo las actividades que se realizan en él sino también, la cantidad y calidad de la información distribuida. Ya que de este punto dependerá el feedback que se reciba.

En la perspectiva de Formación y crecimiento, todos los colaboradores deberán recibir capacitaciones que permitan el posterior entendimiento de que es y desde que lugar influyen sus acciones en la empresa, cuando se implemente el CMI. Adicionalmente, se presentará un plan de crecimiento que los motive a continuar capacitándose. Una de las pocas desventajas que presenta el CMI, es el rechazo al cambio que a veces se genera en su implementación, es por ello que deberá realizarse un seguimiento de la satisfacción de los colaboradores.

Ilustración 2: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

### *Perspectiva Financiera*

Debido al contexto actual, los porcentajes que se planteen no serán ambiciosos. Se determina que por encima del 10% es satisfactorio, y menor al 5% insatisfactorio. El planteo de disminución de costos y gastos, redundará en aumento de utilidad. Es necesario, para lograr los porcentajes buscados, realizar una exhaustiva revisión de cada uno de los ítems, primero analizando ejercicios anteriores y luego extrapolando valores al presente ciclo, para realizar una proyección de los valores esperados. El control de resultados parciales en forma trimestral, permitirá determinar si serán logrados los objetivos planteados o si son necesarias correcciones. Los controles estarán a cargo de la sección financiera del hotel.

### *Perspectiva del cliente*

El cliente siempre es prioridad en cualquier empresa. Para garantizar que encuentren la satisfacción que buscan, se realizarán controles permanentes mediante encuestas en el momento del *check out*, y vía mail transcurrido un mes desde la salida del hotel se enviarán nuevamente encuestas. Además, se analizará el nivel de quejas recibido en forma mensual. Se aceptan como tolerables hasta un 10% de nivel de quejas. Debiéndose realizar una jerarquización de las mismas. Es factible dividir las de primera y segunda categoría. La instalación de un sistema de premios a la fidelidad mediante el uso de una tarjeta en la que se registren los días de residencia, generando premios tales como desayunos o noches gratis, dependiendo de la repitencia de visita de cada cliente y la longitud de la estadía. En forma conjunta se puede incentivar al cliente fiel a recomendar el hotel, mediante la oferta de descuentos. Se aceptará como óptimo un porcentaje mayor al 20% anual y será necesario revisar estrategias, cuando este indicador no llegue al 5%.

### *Perspectiva de los Procesos Internos*

Debido a que los procesos serán generadores de mejoras que repercutirán en la satisfacción de los clientes y la calidad de servicio que se brinde, las metas a lograr serán planteadas en forma más ambiciosas.

Deberán revisarse los caminos de control de todos los procesos críticos en relación a los servicios que brinda el hotel. Luego del primer relevamiento, se realizará un diseño tendiente a la optimización con aportes de todos los sectores involucrados. Una vez realizado, se planteará como meta disminuir a 10% el tiempo ocioso o improductivo.

Se diseñará un ciclo de procesos críticos que se base en la eficiencia. Estarán incluidos en su diseño todas las partes gerenciales que tengan injerencia. El objetivo planteado será lograr el 90% de eficiencia en los ciclos de procesos.

La información es de vital importancia debido a que es quien permite el feedback adecuado y necesario. La calidad de la información debe ser óptima. Los colaboradores de gestión, serán los encargados de la revisión de no solo el proceso de manejo de información, sino también los tiempos de rechazo o aceptación de acciones críticas. Es imperativo distribuir en forma correcta la información, pero a la vez llevar un control sobre los tiempos de resolución ya que estos afectan directamente a los procesos internos.

Para cumplir los objetivos fijados en esta perspectiva se sugiere la implementación de la metodología Lean 6σ.

La metodología Lean 6σ se enfoca en la mejora de procesos, consigue la eliminación de fallas o defectos de un servicio (Lean Solutions, 2019)

#### *Perspectiva de la formación y crecimiento*

Se centrará en la satisfacción de los colaboradores, ya que son ellos quienes con su trabajo diferencian al hotel de la competencia. Como primera medida se instalará un régimen de capacitaciones ligadas a las actividades que el colaborador realiza, proporcionadas por el hotel en los sectores que así lo necesiten. Serán valoradas también aquellas capacitaciones que el colaborador decida realizar por *motus* propio. Cada empleado podrá visionar su propio camino, si consigue las metas que plantea su plan de crecimiento. El plan de crecimiento será de etapas, con evaluaciones de nivel que permitirán al colaborador obtener créditos que en función de sus capacidades abrirán oportunidades de crecimiento dentro de la firma. Se realizará un reconocimiento de alcance de metas, tanto de sectores o individuales, basados en la originalidad de aportes.

Para visualizar el Tablero de Cuadro de Mando Integral completo, acceder al Anexo1 Tabla 1, de este documento.

#### *Propuesta de evaluación, control y medición de las acciones*

La propuesta de control se realizará mediante el formato de encuestas, utilizando formularios anónimos que serán distribuidos en los distintos sectores del hotel para luego realizar su análisis, posterior evaluación y correcciones de ser necesario. Se consideran algunos de los indicadores mencionados en las distintas perspectivas por considerarse que son los que con su compleción de objetivos, indican si la estrategia planteada consigue la obtención de valores tendientes a la meta global que es acrecentar el valor del hotel.

Tabla 4: Propuesta de control

Acciones a controlar	Parametro de medición	Medida de corrección	Responsable
Mejora de Procesos	Eficiencia <80%	Revisar acciones/estaciones que provocan demoras	Gerencia
	Eficiencia ≥80%	Continuar con Lean	
Gestión de información	Calidad <90%	Revisar por cuellos de botella	Gerencia
	Calidad ≥90%	Continuar con Lean	
Control de Procesos	Eficiencia y Eficacia <75%	Re evaluar los procesos actuales de control	Gerencia
	Eficiencia y Eficacia >90%	Continuar con Lean	
Nuevos clientes	Ingresos <5%	Revisar estrategia de captacion	Administracion
	Ingresos >20%	Continuar con el plan	
Satisfacción de clientes	Insatisfaccion 20% o mas	Analizar insatisfaccion	Administración
	Insatisfaccion <10%	Continuar plan de lealtad	
Satisfaccion de colaboradores	Rotacion >25%	Individualizar causas de rotacion	Recursos Humanos
	Rotacion <10%	Continuar con el plan de crecimiento	
Optimización de gastos y costos	Disminucion <5%	Revisar plan para costos fijos y variables	Recursos Humanos
	Disminucion >5%	Continuar con la estrategia.	

Fuente: Elaboración propia.

## **Conclusión**

A lo largo del desarrollo del presente Trabajo Final de grado, se logró el diseño de la herramienta de gestión necesaria para producir cambios en el Hotel Howard Johnson, luego de un detallado análisis de tanto el contexto como de la situación de la empresa.

La elección del CMI como herramienta se realizó debido a su versatilidad. Ya que permite incorporar emergentes y/o correcciones que fueran necesarias, a la vez que proporciona una hoja de ruta clara y de fácil seguimiento. La alineación de estrategias, junto con la determinación de los objetivos e indicadores necesarios para la mejora de procesos y control, facilitan el seguimiento de las acciones necesarias para generar los resultados deseados. Parte fundamental de este proceso de cambio es el compromiso total de tanto gerencia como de todos los colaboradores.

En conclusión, el diseño del CMI otorga al Hotel Howard Johnson el sistema de control de gestión que permitirá medir, analizar y corregir acciones en función de su estrategia para poder obtener los objetivos trazados.

## **Recomendaciones**

Se mencionan como sugerencias a considerar durante el proceso de implementación y funcionamiento:

- Monitoreo constante de la satisfacción de los colaboradores respecto de las distintas fases de implementación de la herramienta.
- Capacitaciones permanentes acordes con la necesidad de cada espacio de la empresa.
- Diseñar un espacio virtual interno, en se visualicen las oportunidades en función de capacitaciones logradas o de los objetivos alcanzados por área, con la finalidad de proveer motivación en el equipo de trabajo.
- Implementación del sistema Lean 6σ para el control de los procesos.
- Revisión permanente de la implementación de la herramienta para evitar o corregir desvíos.
- Profundizar la investigación sobre los registros de agua de red con contaminantes y posibles soluciones eco-sustentables.

## Bibliografía

- AHT. (2011). *Hoteles Más Verdes*. Obtenido de HMV: <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/quienes-somos/>
- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica: Análisis PEST*. Obtenido de Google académico: [https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=octavio+alvarado+cervantes+administracion+estrategica&oq=octavio+alvarado+cervantes+administracion+estra](https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=octavio+alvarado+cervantes+administracion+estrategica&oq=octavio+alvarado+cervantes+administracion+estra)
- Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. MADRID, España: ESIC. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=baraybar+2011+mando+integral&ots=TK6ba7e7HX&sig=whLikxWTHIJfsa3r8jp-flEx74U#v=onepage&q=baraybar%202011%20mando%20integral&f=false>
- Belluomo, R. (9 de enero de 2018). *Opinión: 2018: Tecnología de vanguardia es clave en éxito de empresas*. Obtenido de America Retail: <https://www.america-retail.com/opinion/opinion-2018-tecnologia-vanguardia-clave-exito-empresas/>
- Carmo, M. (27 de agosto de 2020). *"ArgenChina": ¿por qué China desplazó a Brasil como el mayor socio comercial de Argentina?* Obtenido de BBC News Brasil: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53920060>
- Disposición 1714/2020, Prórroga de Vigencia de Residencias (Boletín Oficial 18 de marzo de 2020). Obtenido de Boletín Oficial de la República Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233870/20200820?busqueda=1>
- Fatima, T., & Elbanna, S. (October de 2020). *Balanced scorecard in Hospitality and Tourism industry: Past, Present and Future*. Obtenido de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302085#sec0095>
- Gallagher, J. (20 de marzo de 2020). *Coronavirus: ¿Cuándo terminará el rebrote y volverá todo a la normalidad?* Obtenido de BBC NEWSMundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-51978887>



- Hall, W., Smith, N., Milton, C., Gibson, J., & Bryan, S. (2016). An evaluation tool for assessing performance in priority setting and resource allocation. *Journal of Health Services Research & Policy*, 15-23.
- INDEC. (2020). *POBREZA*. Obtenido de INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- INDEC. (2020). *PRECIOS*. Obtenido de INSTITUTO DE ESTADISTICAS Y CENSOS: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-5>
- Infobae. (14 de 09 de 2020). *Dólar del dólar hoy en Argentina*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/09/14/dolar-hoy-en-argentina-cotizacion-del-dolar-oficial-al-dolar-estadounidense-del-14-de-septiembre-usd-ars/>
- Jadeed, A. (2017). *El cuadro de mando integral y sus efectos a la rentabilidad*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *MAPAS ESTRATEGICOS*. Barcelona: Gestion 2000. Obtenido de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El CUADRO de MANDO INTEGRAL*. Buenos Aires: Valletta.
- Karnengiser, M. (31 de 08 de 2020). *El Gobierno anunció que el 99% de la deuda bajo ley extranjera fue reestructurada*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/08/31/el-gobierno-anuncio-que-el-canje-de-la-deuda-con-los-bonistas-logro-una-aceptacion-del-99-por-ciento/>
- La Voz. (12 de 05 de 2019). *Elecciones 2019: Schiaretti fue reelegido por una gran diferencia y Llaryora ganó en Córdoba capital*. Obtenido de La Voz: <https://www.lavoz.com.ar/politica/elecciones-2019-schiaretti-fue-reelegido-por-una-gran-diferencia-y-llaryora-gano-en-cordoba>
- La Voz. (22 de mayo de 2020). *"Estamos al borde de la quiebra": el reclamos de los comerciantes de Córdoba*. Obtenido de La Voz: <https://www.lavoz.com.ar/politica/estamos-al-borde-de-quiebra-reclamo-de-comerciantes-de-cordoba>

- La Voz. (14 de 09 de 2020). *Calamuchita: Tercera protesta en la semana para pedir la reapertura del turismo*. Obtenido de La Voz: <https://www.lavoz.com.ar/regionales/calamuchita-tercera-protesta-en-una-semana-para-pedir-reapertura-del-turismo>
- Lean Solutions. (07 de febrero de 2019). *Que es Six Sigma*. Obtenido de Lean Solutions: <http://leansolutions.co/que-es-six-sigma/>
- Ley 27562, Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el marco de la Emergencia Pública (Boletín Oficial 26 de agosto de 2020). Obtenido de Boletín Oficial de la República Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/11092598/20030605?busqueda=1>
- Ley 18828, Ley de Hotelería- Reglamentación (Boletín Oficial 19 de noviembre de 1970). Obtenido de Boletín Oficial de la República Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/7070731/19760901?busqueda=1>
- Ley 27541, Ley de Emergencia Pública (Boletín Oficial 23 de diciembre de 2019). Obtenido de Boletín Oficial de la República Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/237132/20201110?busqueda=1>
- Ley 27563, Ley de Sostén y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional (Boletín Oficial 21 de septiembre de 2020). Obtenido de Boletín Oficial de la República Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/11092598/20030605?busqueda=1>
- Lueg, R., & Vu, L. (2015). Success factors in Balanced Scorecard implementations- A literature review. *Management Review*, 26(4), 306-327. Obtenido de Management Review: <http://www.jstor.org/stable/24570262>
- Lynch Carelli, G. (28 de 08 de 2020). *El gobierno prepara una batería de medidas para la clase media y Sergio Massa gana protagonismo*. Obtenido de Clarín: [https://www.clarin.com/politica/gobierno-prepara-bateria-medidas-clase-media-sergio-massa-gana-protagonismo\\_0\\_3kSqfyBNC.html](https://www.clarin.com/politica/gobierno-prepara-bateria-medidas-clase-media-sergio-massa-gana-protagonismo_0_3kSqfyBNC.html)

- Manzoni, C. (2020). *El empleo informal crece en la Argentina al ritmo de las sucesivas crisis*. Obtenido de La Nacion.
- Marino, j. (16 de 06 de 2020). *Dolar: el BCRA aceleró devaluación del peso, ¿hecho aislado o cambio de estrategia?* Obtenido de ambito.com: <https://www.ambito.com/finanzas/dolar/el-bcra-acelero-devaluacion-del-peso-hecho-aislado-o-cambio-estrategia-n5110351>
- Ministerio de Turismo y Deportes. (18 de marzo de 2020). *El Gobierno presentó un paquete de medidas que benefician al sector turístico*. Obtenido de Ministerio de Turismo y Deportes: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-presento-un-paquete-de-medidas-que-benefician-al-sector-turistico>
- ONU ARGENTINA. (2020). *La pobreza en Argentina aumentará del 35,6 al 40,2%*. Obtenido de ONU ARGENTINA: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>
- Oyola, M. (2019). *Diseño de Cuadro de Mando Integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina*. Obtenido de Producción académica: <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1685/>
- Özalp, V., & Zeynep, T. (24 de 11 de 2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. 235, 76-83. Obtenido de Procedia-Social and Behavioral Sciences: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315610>
- Quesado, P., Guzman Airbar, B., & Rodrigues Lima, L. (febrero de 2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201. Obtenido de <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/rt/captureCite/1110/0>
- Ramirez Rojas, J. (2009). *Procedimientos para la elaboración de un análisis FODA como herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Obtenido de DSPACE: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1214/1/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%3%b3n%20de%20un%20an%3%a1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%3%b3n%20estrat%3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf>
- Rivera Alonso, K., & Galarza Lopez, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el control de las instituciones de educación superior. *Revista cubana de educación superior*, 85-95.

- Sheedy, E., & Zhang, L. (26 de noviembre de 2018). *Behaviour of Finance professionals Under the Balanced Scorecard*. Obtenido de Macquarie University Faculty of Business & Economics Research Paper: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3283367](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3283367)
- Silva, Cerda, & Altamirano. (2017). La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del Balanced Scorecard como factor clave para la innovación de las PYMES. *Revista Publicando*, 4(12), 640-657. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/746>
- Suarez Blanco, M. (02 de noviembre de 2018). Cuadro de Mando Integral aplicado a Pymes de la industria Hotelera. *Pymes, Innovacion y Desarrollo*, 6(2), 2-21. Obtenido de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/23442>
- TELAM. (11 de septiembre de 2020). *El Coloquio Hotelero gastronómico 2020 pide un plan de salvataje y reformulación tributaria*. Obtenido de TELAM: <https://www.telam.com.ar/notas/202009/513129-el-coloquio-hotelerogastronomico-2020-pide-un-plan-de-salvataje-y-reformulacion-tributaria.html>
- Universidad Siglo 21. (agosto-diciembre de 2020). *Hotel Howard Johnson*. Obtenido de Datos generales de la empresa: <https://siglo21.instructure.com/courses/9687/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>
- Vidal, B. (5 de diciembre de 2019). *Turismo y tecnología: cómo la tecnología revoluciona el sector turístico*. Obtenido de Business Intelligence y Analítica: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>

Anexo 1 Tabla 1: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Formula	Responsable	Frecuencia de Medición	Meta %	Semáforo verde %	Semáforo amarillo %	Semáforo rojo %
Financiera	Optimizar costos y gastos	Variación de gastos	$\{(1-Gtos(x))/Gtos(x-1)\} * 100$	Finanzas	Anual	10%	$\geq 10$	$9 \geq x \geq 5$	$4 \geq x$
		Eficiencia de costos	$[CtosVariables/Ctos\ totales] * 100$	Finanzas	Anual	10%	$\geq 10$	$9 \geq x \geq 5$	$4 \geq x$
		Eficiencia de procesos	$\{(Resultados(x))/Resultados(x-1)\} * 100$	Finanzas	Anual	10%	$\geq 10$	$9 \geq x \geq 5$	$4 \geq x$
	Mayor utilidad	% de Ocupación	$(Habitaciones\ ocupadas/total) * 100$	Administración	Semestral	10%	$\geq 10$	$9 \geq x \geq 5$	$4 \geq x$
		% de Reconocimiento	$Reconoc/(total\ de\ hoteles) * 100$	Administración	Trimestral	15%	$\geq 15$	$9 \geq x \geq 5$	$4 \geq x$
		%Utilidad	$(Utilidad\ Neta/Patrimonio) * 100$	Finanzas	Anual	10%	$\geq 10$	$9 \geq x \geq 5$	$4 \geq x$
Clientes	Fidelizar	Precios	$(Clientes\ aceptan\ el\ precio/total) * 100$	Finanzas	Mensual	80%	$\geq 80$	$9 \geq x \geq 5$	$4 \geq x$
	Satisfacción con servicio	Satisfecho	$(Clientes\ satisfechos/total) * 100$	Administración	Mensual	90%	$\geq 90$	$90 \geq x \geq 50$	$50 > x$
		Insatisfecho	$(Total\ quejas/Total\ servicios) * 100$	Administración	Mensual	10%	$5 \geq$	$5 > x \geq 2$	$2 > x$
	Ganar nuevos clientes	Lealtad	$(Total\ que\ vuelven/Total) * 100$	Administración	Anual	80%	$\geq 80$	$80 \geq x \geq 50$	$50 > x$
		Tarjeta Fidelidad	$(Clientes(x)/Clientes(x-1)) * 100$	Administración	Cuatrimestral	10%	$\geq 10$	$9 \geq x \geq 5$	$5 > x$
Procesos Internos	Mejora de Procesos	Disminución en los tiempos de respuesta	Control de tiempos ociosos. Aplicación de Metodología LEAN 6σ	Gerencia	Mensual	5%	$t \geq 5$	$9 \geq t > 5$	$10 \geq t$
	Control de Procesos	Eficiencia.	Control de eficiencia. Aplicación de Metodología LEAN 6σ	Gerencia	Mensual	>90%	$\geq 90$	$90 > x \geq 80$	$x < 80$
	Gestión de información	Calidad de información	Aplicación de Metodología LEAN 6σ	Gerencia	Mensual	>90%	$\geq 90$	$90 > x \geq 80$	$x < 80$
Formación y Crecimiento	Capacitación	Capacitación LEAN 6σ	Capacitaciones en LEAN y CMI	Recursos Humanos	Semestral	>90%	$\geq 90$	$90 > x \geq 80$	$x < 80$
	Plan de crecimiento	Evaluaciones de nivel	Indice de rotación de colaboradores	Recursos Humanos	Semestral	<5%	$\leq 5$	$5 < x \leq 10$	$> 10$
	Incentivos y satisfacción	Logros de objetivos por sector	Mayor logro del sector	Recursos Humanos	Trimestral	max	>2 logros	1-2logros	ninguno

Elaboración propia.