

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

“Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz: de la gestión intuitiva a la profesionalización”.

“Howard Johnson Villa Carlos Paz hotel: from intuitive management to professionalization”.

Autor: Black, Andrés Alejandro.

Legajo: VCPB30178.

DNI: 32.359.755

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Salta, Noviembre de 2020

Índice

Resumen.....	2
Palabras clave.....	2
<i>Abstract</i>	2
Keywords.....	2
Introducción	3
Análisis de situación	6
Descripción de la situación.....	6
Análisis del contexto	7
Diagnóstico organizacional	11
Análisis según el perfil profesional.....	13
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y discusión	19
Descripción del problema	19
Justificación del problema.....	19
Conclusión diagnóstica.....	19
Plan de implementación	21
Alcance	21
Recursos	21
Acciones específicas y marco temporal	21
Propuesta de medición y/o evaluación.....	26
Conclusiones y recomendaciones	28
Referencias.....	30

Resumen

El presente trabajo tuvo por finalidad diseñar un cuadro de mando integral a implementar en el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, que permita establecer mejoras en el proceso de abastecimiento y una eficiente asignación de sus costos de compras a cada unidad de negocio. La inestabilidad inercial de la Argentina y sus periódicas crisis económicas, sumadas al contexto actual de pandemia por el Covid-19, hacen que toda organización deba enfocarse en generar valor derivado del eficiente uso de los recursos y la eficacia en el logro de objetivos para su sostenibilidad en el tiempo. El cuadro de mando integral, como sistema de gestión estratégica, complementa indicadores financieros de actuación pasada con medidas de actuación futura, derivando sus objetivos de la estrategia organizacional. Con su implementación, la dirección del hotel podrá medir la performance del sector de abastecimiento y tendrá información relevante para una mirada integral del negocio y la toma de decisiones en pos de diversificar su servicio de calidad en los distintos públicos objetivo, aumentando la rentabilidad para los accionistas y los beneficios para clientes internos y externos.

Palabras clave: Gestión, estrategia, CMI, abastecimiento, costo.

Abstract

The purpose of this work was to design a balanced scorecard to be implemented in the Howard Johnson Villa Carlos Paz hotel, which allows establishing improvements in the supply process and an efficient allocation of purchasing costs to each business unit. Argentina's inertial instability and its periodic economic crises, added to the current context of a Covid-19 pandemic, mean that every organization must focus on generating value derived from the efficient use of resources and effectiveness in achieving objectives for its sustainability over time. The balanced scorecard, as a strategic management system, complements past performance financial indicators with future performance measures, deriving its objectives from the organizational strategy. With its implementation, the hotel management will be able to measure the performance of the supply sector and will have relevant information for a comprehensive view of the business and decision-making in order to diversify its quality service in the different target audiences, increase profitability for shareholders and benefits for internal and external clients.

Keywords: Management, strategy, BSC, supply, cost.

Introducción

La cadena hotelera internacional Howard Johnson (HJ) tiene más de 70 años de experiencia y bajo el sistema de franquicia tiene afiliados alrededor de 800 hoteles.

En 1999 inicia el desarrollo de su marca en Argentina, abriendo los dos primeros hoteles. A la fecha es la cadena con mayor cantidad, con 35 abiertos, 25 obras en construcción y numerosos contratos a futuro.

Al abrir sucursales en todo el país, la cadena habilitó el proyecto del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz (HJ Villa Carlos Paz), inaugurado el 16 de diciembre de 2016, y concebido bajo la modalidad comercial de condo hotel.

Esta modalidad habilita una nueva forma de invertir en ladrillos: ser propietarios de departamentos y a su vez accionistas del hotel. Entonces, a la finalidad propia de obtener una renta, de por sí mayor al promedio de la renta inmobiliaria tradicional, se suma el poder disfrutar personalmente de su departamento.

El HJ Villa Carlos Paz ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración y excelente servicio, un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, *spa & health center*, jacuzzi, salón de convenciones y salas de reuniones a tan sólo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz.

La administración del hotel la lleva a cabo los socios mayoritarios, la familia Elliott. Bajo la figura de franquicia, esta familia le imprime su toque personal y vuelca su experiencia, manteniendo las prestaciones de la cadena internacional. Se ubican en el rango de precios medios e intentan equilibrar el mercado turístico con el empresarial.

La estrategia adoptada al inicio fue posicionar al hotel como una alternativa de alojamiento superior en la ciudad bajo el lema Carlos Paz desde un HJ, aún vigente.

Considerando la misión del HJ Villa Carlos Paz (2020), buscan desarrollar un producto hotelero de alta calidad y excelente relación con el medioambiente capaz de sorprender y superar siempre las expectativas de los huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional con vocación de servicio y en proveedores elegidos cuidadosamente. Trabajando de esa manera se proponen lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, implicando beneficios para todo cliente interno y externo de la empresa.

Al considerar que la relación laboral es una relación humana, se apoyan en cimientos firmes de responsabilidad, honestidad, solidaridad, respeto y cooperación. Estos valores guían toda relación hacia adentro y fuera de la empresa.

La premisa fundamental para trabajar en la organización es el foco en el servicio y atención al huésped. La cultura de trabajo se basa en el compañerismo.

El hotel cuenta con 80 colaboradores permanentes, a quienes se les entrega un manual de inducción que detalla toda información relevante del hotel y sus normas.

Todo nuevo colaborador comparte puesto con alguien experimentado, habiendo sido capacitado este último, previo a la inauguración del hotel, por especialistas de HJ.

La empresa tiene el desafío de transformar su oferta en una opción familiar o de turismo de grupos que accede a servicios de calidad y desarrollar el segmento corporativo de Córdoba como alternativa para reuniones y eventos.

Analizado el marco de referencia institucional, se observa una organización gestionada como pequeña y mediana empresa (pyme) familiar que tuvo un rápido crecimiento, debiendo mantener altos estándares de calidad. Esta doble exigencia llevó a la dirección de la organización a enfrentar nuevos desafíos y plantearse objetivos de crecimiento a largo plazo, esperando un alto nivel de desempeño de sus colaboradores.

Para lograrlo, se debe trabajar en el conocimiento interno de los costos y la profesionalización de la estructura empresarial. Esto implica abarcar las distintas áreas, mejorar sus procesos, estandarizar políticas y monitorear proactivamente su alineamiento a los objetivos estratégicos. Todo esto enmarcado en un sistema de control interactivo desarrollado a través de la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Vega-Falcón (2018) concluye que el CMI es una herramienta valiosa como sistema de información y soporte al control de gestión, brindando una visión holística. Su procedimiento propuesto se considera concreto y eficaz para interrelacionar la estrategia de segmentación por unidades de negocio del HJ Villa Carlos Paz con el CMI.

Según las conclusiones vertidas por Duffus Miranda y Pons García (2018), la proyección de la imagen deseada de un hotel y su evaluación deben planificarse estratégicamente, comprendiendo todo cambio de sus análisis interno y externo e incluyendo las perspectivas de sus clientes y empleados.

Así es que se considera que el HJ Villa Carlos Paz debe trabajar sus procesos internos y analizar rentabilidad por unidad de negocio para asignar eficientemente gastos y sustentar un servicio de calidad que proyecte una imagen atractiva al público objetivo.

También Suárez Blanco (2018) concluye sobre la necesidad de conocer los indicadores cualitativos para poder evaluar, cualquiera fuera la etapa del servicio, los

desajustes en su calidad para hacer adecuaciones óptimas y oportunas en las prestaciones que logren retener y fidelizar a los clientes.

Si bien los cambios en las percepciones del cliente hace que el protocolo e indicadores propuestos para pymes hoteleras deban replantearse, es una interesante guía para el HJ Villa Carlos Paz dada la integración de factores a considerar, su interrelación y el desarrollo de indicadores que ayuden a monitorear la calidad en las prestaciones.

En un país cambiante y con políticas cíclicas como la Argentina, es necesaria una gestión estratégica global del negocio. Gestión que según la entrevista realizada a Jessica Elliot, gerente del HJ Villa Carlos Paz (2020), la dirección debe realizarla creativamente para que los costos alcistas no se coman la rentabilidad. Esto debiendo además adaptarse para mantener la calidad del servicio y cumplir así con las exigencias del cliente y a la vez rendir cuentas a los inversores.

Resulta entonces necesario desarrollar el CMI como herramienta de gestión en el hotel a los fines de medir la performance, lograr orden interno y dar previsibilidad e información de valor a la dirección de la empresa. Así, la misma podrá enfocarse en actividades clave del negocio que permitan superar las expectativas de su demanda y buscar la mejora continua, asegurando la sostenibilidad en el tiempo.

Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral para implementar en el HJ Villa Carlos Paz, ubicado en la provincia de Córdoba, Argentina, para el ejercicio 2021 que permita establecer mejoras en el proceso de abastecimiento y una eficiente asignación de los costos de compras a cada unidad de negocio.

Objetivos específicos

Establecer objetivos del área de abastecimiento para cada perspectiva del CMI, a fin de apoyar la estrategia global del negocio.

Elaborar indicadores para cada objetivo específico que permitan coordinar las iniciativas y la información propia del departamento.

Definir las métricas para evaluar el desempeño del sector.

Plantear el mapa estratégico del área para describir la inserción de su estrategia en la de la organización.

Implementar el CMI para monitorear el desempeño del área de compras.

Análisis de situación

Descripción de la situación

En diciembre de 2019 aparece en China un nuevo coronavirus SARS-CoV-2, conocido como COVID-19. La Organización Mundial de la Salud declara al brote como pandemia el 11 de marzo de 2020.

Esta situación de emergencia y las medidas adoptadas en los distintos países para hacerle frente afectan significativamente la actividad económica internacional con impactos diversos en cada país afectado y sectores de negocio.

Según previsiones informadas en el comunicado de prensa N° 209 del Banco Mundial (2020), la economía en el 2020 se reducirá un 5,2%, siendo la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial.

En ese contexto, la Industria del turismo es una de las más afectadas por las disposiciones adoptadas mundialmente para reducir la circulación de las personas y aminorar la velocidad del contagio.

En base al informe elaborado por la Organización Mundial del Turismo (2020), a junio 2020 se redujo el turismo mundial en un 65% y la perspectiva anual sería una reducción del 78% en caso de que se abran las fronteras en diciembre.

En Argentina rige desde el 12 de Marzo de 2020 la ampliación de la emergencia pública en materia sanitaria por el plazo de 1 año (DECNU N° 260, 2020).

La industria del turismo en Argentina siente el impacto. Con las fronteras cerradas para evitar la importación del virus, los viajes de extranjeros son nulos. También están cerrados los vuelos nacionales y todo medio de transporte terrestre, a fin de evitar la federalización del contagio. Los únicos traslados de pasajeros habilitados en el transcurso de la emergencia son los de repatriación.

Limitada también la circulación de residentes, las empresas turísticas sufren por la inactividad. Si bien cada provincia avanza en las reaperturas y hasta logran se habilite el turismo interno, con sus respectivos protocolos y posterior habilitación nacional, todo depende de la propia evolución epidemiológica. La misma en Carlos Paz es la siguiente:

Tabla 1: *Situación epidemiológica Carlos Paz al 29 de Agosto de 2020*

LOCALIDAD	CASOS ACTIVOS	CASOS ULTIMOS 7 DÍAS	INCIDENCIA ACUMULADA X10 MIL HAB	TASA DE DUPLICACIÓN	CASOS TOTALES	POBLACION
CARLOS PAZ	92	42	16,20	9,7	122	75315

Fuente: (Centro Operativo de Emergencia [COE] Córdoba, 2020).

Según lo informado en *CarlosPazVIVO!* (2020), la Cámara de Turismo local solicitó al intendente la urgente reapertura de todo servicio turístico con el argumento de la gravedad de la crisis económica que atraviesa el sector en la ciudad, el cual genera más de veinte mil puestos de trabajo.

Respecto a la hotelería, los únicos que están operando son aquellos a los que el respectivo COE provincial envía huéspedes a aislarse, o personal de servicios esenciales.

La particularidad de la actividad hotelera como servicio turístico, es que posee un producto que no se puede stockear y que igualmente requiere un mantenimiento continuo, implicando gastos sin contrapartida en este momento.

Aquí radica la principal problemática dado el contexto actual: la determinación exhaustiva de los costos propios de la actividad agrupados por unidad de negocio, su gestión para la sostenibilidad en el tiempo y la profesionalización de la estructura organizacional para ser más eficientes.

En ese sentido, las organizaciones que no logran conocerse y trabajarse internamente para reconvertirse, ante graves situaciones económicas como la actual terminan cerrando sus puertas.

El HJ Villa Carlos Paz posee instalaciones y brinda servicios de calidad. Esto, sumado a las exigencias de la cadena, lo hace afrontar altos gastos de mantenimiento.

Si bien no tiene divididas sus actividades por unidades de negocios, ofrece tres servicios específicos: eventos sociales y corporativos, alojamiento como principal actividad y gastronomía. Este último servicio se encuentra concesionado.

Tiene a su vez identificados tres públicos objetivos y grupos turísticos de interés: individual, corporativo y estudiantil, de jubilados y agencias. Considerando las expectativas de cada grupo, las atiende de diferente manera.

Análisis del contexto

Para comprender el impacto de factores del macro entorno en la organización, se desarrolla la herramienta de planificación estratégica PESTEL.

Factores políticos. La denominada grieta provocada por diferentes visiones de país consolida la división entre el histórico partido peronista y la principal coalición de partidos opositores. El resultado de la última elección presidencial obteniendo el 47% de los votos el primero vs. 41% el segundo, y la distribución geográfica de los mismos, evidencia las diferencias existentes.

La realidad del país impera consensos. Unidad que pareciera asequible para contrarrestar los efectos de la pandemia. Ahora bien, las medidas que se toman frente a la emergencia sanitaria, su prolongación en el tiempo e impacto en la vida económica y social, hacen reflotar una nueva grieta: salud o economía. Si bien el oficialismo manifiesta abiertamente su opción por la salud de los argentinos, surge la necesidad de un liderazgo capaz de hacer converger ambos conceptos para el bienestar de la sociedad.

La actividad legislativa, interrumpida por la imposibilidad de sesionar en forma presencial, readecúa reglamentaciones a fin de hacerlo virtual. Nuevamente aflora la confrontación política: la validez de las sesiones y la discutida agenda parlamentaria están a la orden día. Ejemplo de lo último es la demora en el tratamiento de la Ley de Emergencia Turística Nacional.

El gobernador de la provincia de Córdoba mantiene cierta autonomía ejerciendo neutralidad política y haciendo valer la representación legislativa de la provincia.

Factores económicos. La economía mundial está colapsada. El cierre de fronteras y el confinamiento de la población a fin de mitigar la velocidad de la curva de contagio generan distorsiones en la oferta y demanda. El comercio se limita a lo estrictamente esencial e impacta en actividades cuyo desarrollo puede postergarse, como el turismo.

A Argentina, al depender del financiamiento externo, el comercio internacional de sus productos y en menor medida del turismo, le afecta aún más la coyuntura. Esto sumado a una economía vulnerable, con déficit fiscal, imposibilidad de obtención de créditos e inversiones por falta de confianza y debiendo renegociar su deuda.

La inestabilidad inercial, la falta de ingresos públicos ante la inactividad económica y la creciente necesidad de afrontar gastos hace recurrir a una política monetaria expansiva, con emisión.

El solventar programas de asistencia como el ingreso familiar de emergencia o los créditos subsidiados para capital de trabajo para empresas implica mayores gastos. Gastos que se afrontan con mayor emisión pero que hacen reflotar ideas de una aún mayor presión fiscal, como por ejemplo el aumento de alícuota al impuesto a las ganancias.

La expansión monetaria resultante, al comenzar la recuperación económica, se estima impactará en inflación y en aumento de los costos.

En materia empleo tampoco es posible reducir costos. La opción por proteger al asalariado se traduce en la decreto de necesidad y urgencia que prorroga la prohibición

de despidos y suspensiones (DECNU N° 761, 2020) sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor hasta el 30 de noviembre. Si bien hay programas de asistencia a los cuales las empresas pueden adherirse, como el de emergencia al trabajo y la producción nacional o acuerdos sectoriales entre cámaras y sindicatos para reducciones salariales hasta un 25%, estos son paliativos.

El tipo de cambio oficial aumenta lento pero sostenidamente. Esta devaluación de la moneda vuelve atractivo el mercado turístico argentino para los extranjeros. A su vez las restricciones para acceder a dólar billete para residentes o el poder hacerlo con cupo y a un mayor precio por el impuesto para una Argentina inclusiva y solidaria y la percepción a cuenta de ganancias, hacen emerger también al mercado turístico nacional como opción para residentes.

Factores sociales-culturales. La sociedad argentina se caracteriza por la división, explicada tanto por la historia como por su utilización política electoral. A las diferencias naturales por las realidades socio-culturales existentes se las insufla con comentarios respecto a la opulencia de la Capital Federal, las diferencias estructurales básicas entre conglomerados urbanos y privilegios presupuestarios.

Esta división podría evaluarse a la luz de la coyuntura social, con las libertades personales acotadas y el peso de la incertidumbre del bienestar personal. Podría inferirse que siendo profesional y teniendo trabajo se sobrelleva mejor el aislamiento. A su vez, al vivir en el interior y con opción a espacios verdes, mayores libertades de circulación.

Aquí una virtud del HJ Villa Carlos Paz: sustento a 80 familias, lugar de amplios espacios y con opción de integración con la naturaleza. En definitiva, una opción en la búsqueda de un recupero esporádico de una mejor calidad de vida.

Factores tecnológicos. Los avances en esta materia son enormes y se dan a velocidad. La capacidad de gestión de la información a través de distintos software ha ido creciendo, siendo imperioso para las empresas su adecuación.

En lo que respecta a software de gestión hotelera, el HJ Villa Carlos Paz gestiona sus actividades con los siguientes sistemas: Opera, Flexxus y Arion. Siendo clave poseerlos, es aún más importante lograr la capacitación del personal para su uso y la sistematización en la carga, para lograr finalmente la mejora en los procesos.

También se han transformado las vías de comunicación, habilitando la vinculación personal a la distancia, mediada por tecnología. En lo que respecta al mercado

corporativo y de eventos, las videoconferencias, reuniones virtuales o vía streaming son opciones a desarrollar. Estas habilitarían capacitaciones y encuentros presenciales con ponencias y participación nacional e internacional virtual.

Si bien son oportunidades a explorar por la empresa, debería primero adecuar sus sistemas internos y equipos para poder lograr buena calidad en la prestación.

Factores ecológicos. La categorización *eco-friendly* es mundialmente reconocida. La protección del medioambiente es una necesidad creciente y valorada, convirtiéndose en responsabilidad empresarial.

También implica un incentivo económico ya que el uso racional de los recursos y políticas pro naturaleza impactan positivamente en los costos, en la percepción de los clientes y en una mayor preferencia de las agencias turísticas.

El HJ Villa Carlos Paz es un hotel sustentable. Presenta una política en concordancia con los principios de la Carta Mundial del Turismo Sostenible+20 y tiene un compromiso vinculado con la gestión sustentable, sostenido en 4 ejes: experiencia huésped, vínculos con la comunidad, colaboradores y medioambiente.

Su gestión le vale la certificación de ecoetiqueta categoría plata del programa Hoteles más Verdes (s.f.), realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina con la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) y el reconocimiento de parte del *Global Sustainable Tourism Council* como uno de los programas con más prestigio en el mundo. El programa es auspiciado por el Min. de Turismo de la Nación y fue declarado de interés ambiental por la Sec. de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación mediante resolución n° 40/2019.

Factores legales. El turismo se articula con numerosas legislaciones, que deben conocerse y cumplirse ya que afectan la actividad. Entre las principales se encuentran:

Código Civil y Comercial de la Nación (Ley N° 26.994, 2014): rige la relación comercial.

Ley de Defensa al Consumidor (Ley N° 24.240, 1993): tiene por objeto la defensa del consumidor o usuario. Para el HJ Villa Carlos Paz resulta de especial interés el capítulo V, el cual norma la prestación de servicios.

Ley de Contrato de Trabajo (Ley N° 20.744, 1976): rige la relación laboral de la organización con sus empleados.

Ley de Política Ambiental Nacional (Ley N° 25.675, 2002): norma presupuestos mínimos buscando un desarrollo sustentable y adecuado de la gestión ambiental.

Ley de Política Ambiental de la Provincia de Córdoba (Ley N° 10.208, 2014): complementa los presupuestos mínimos de la Ley Nacional 25.675 para el entorno del territorio de la provincia.

Ley Nacional de Turismo (Ley N° 25.997, 2004): regula la actividad y recursos turísticos en resguardo del desarrollo sostenible y sustentable y optimización de calidad.

Ley de Reglamentación Hotelera (Ley N° 18.828, 1970): regula el deber de inscripción en el Registro Hotelero Nacional.

Ley de Turismo de la Provincia de Córdoba (Ley N° 9.124, 2003): reconoce de interés prioritario a la actividad turística y tiene por objeto el desarrollo unificado de la provincia de Córdoba como destino turístico. Tiene también por objetivo la optimización de la calidad de los servicios turísticos.

Convenio Colectivo de Trabajo Hoteleros y Gastronómicos (CCT N° 362, 2003): aplica a toda relación laboral que integra la hotelería de turismo en todo el país.

Por último, la organización debe considerar también actualizaciones salariales de los convenios colectivos de trabajo, normas bromatológicas y seguros por riesgos de trabajo, accidentes personales y responsabilidad civil para el personal, clientes y todo proveedor de servicios tercerizado.

Diagnóstico organizacional

Para analizar la situación estratégica en la que se encuentra la organización, se desarrolla el siguiente FODA:

Tabla 2: FODA HJ Villa Carlos Paz.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores Internos	Dirección con vasta experiencia.	Segmentación de actividades.
	Marca HJ.	Estructura aplanada.
	Precios medios.	Políticas indefinidas.
	Instalaciones y ubicación.	Procesos débiles.
	Personal capacitado.	Sistemas de gestión desaprovechados.
	Certificación Hoteles más verdes.	Altos costos.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factores Externos	Turismo interno.	Estacionalidad.
	Articulación pública-privada.	Concepción turismo mochilero.
	Depreciación del peso argentino.	Centro de Convenciones de Córdoba.

Fuente: elaboración propia.

Fortalezas. El contar dentro de la dirección con administradores con experiencia en el negocio es un factor determinante para el desarrollo organizacional.

El reconocimiento mundial de la marca permite al HJ Villa Carlos Paz una diferenciación de sus competidores. Además le permite contar con una mentoría de especialistas en diferentes ramas, asistiéndole en la gestión.

El nivel de precios medios habilita la captación de clientes que, frente a coyunturas económicas personales, optan por servicios de buena relación precio-calidad.

Al poseer instalaciones de calidad y amplios espacios, permite adecuarse a distintos públicos o segmentos de clientes. Sumado a su excelente ubicación, resulta cómodo para la accesibilidad y complemento de su integración con ambientes naturales.

Los manuales de inducción y funciones detalladamente elaborados y puestos a disposición, códigos de conducta y capacitación personal ante nuevos ingresos de colaboradores resulta fundamental para unificar criterios y la excelencia en el servicio.

La obtención de la certificación categoría plata del programa Hoteles más verdes implica un reconocimiento especial y ponderación de la preferencia entre posibles clientes y operadores turísticos.

Debilidades. Si bien se tiene identificado al público objetivo, no se segmentan las actividades. Al ser distintas sus expectativas, se deben desplegar servicios personalizados.

El organigrama es funcional y se encuentra desarrollado puntillosamente, pero denota una fuerte dependencia en la gerente general, habiendo aquí un cuello de botella. No permite identificar jerarquías ni el circuito formal de comunicación.

Las políticas de compras y ventas no están fijadas, habilitando la discrecionalidad. Esto repercute en una vulnerabilidad de los procesos de pagos y cobranzas, con su consecuencia en la rentabilidad empresarial.

La debilidad en los procesos radica en una falta de control interna, una correcta separación de tareas y definición de responsabilidades. Esto deriva en desaprovechar los sistemas de gestión existentes, ya sea por desconocimiento de su alcance y posibilidad de reportes o por falta de capacitación del personal encargado de su gestión.

Al tener que mantener altos estándares de calidad en el servicio y una infraestructura acorde, repercute en altos costos de mantenimiento.

Oportunidades. La pandemia ha revalorizado el turismo interno. Al evitarse largos viajes y priorizar opciones de descanso en ambientes naturales, el HJ Villa Carlos Paz debe aprovechar para desarrollar productos y servicios que atraigan al residente nacional.

Es tendencia la articulación público-privada en el sector del turismo. Entre privados destaca el aprovechamiento de experiencias y mejora del estándar de calidad entre los distintos prestadores de servicios. Esto potenciado al pertenecer a asociaciones que impulsan el desarrollo del sector como ser el *Bureau de Convenciones Córdoba*. En lo público, el firmar convenios con universidades para formar profesionales en hotelería y el ser parte de la presentación gubernamental como destino turístico a nivel nacional e internacional. Todo redundando en una mayor exposición y atención integral al cliente.

La depreciación del peso argentino atrae turistas extranjeros al destino.

Amenazas. La estacionalidad implica un pico de demanda puntual para luego quedar una estructura sub utilizada a mantener. Para convertirla en oportunidad se debe aprovechar la exposición de Carlos Paz para publicitar el hotel y lograr reservas, y a la vez desarrollar productos para la temporada baja, como ser el turismo de reuniones.

Al estar Carlos Paz muy asociado al turismo mochilero, parte del público objetivo puede no tenerlo entre sus consideraciones. Resulta un esfuerzo transformar esa concepción, ya que se debe complementar al hotel con otros servicios, actividades y atracciones de calidad que satisfagan las expectativas de clientes más sofisticados.

Puntualmente para el segmento de reuniones y eventos, el Centro de Convenciones Córdoba resulta una amenaza. Según lo publicado por Córdoba Turismo (2019), la provincia dispone de un nuevo espacio con más de 7.200m² destinado exclusivamente a eventos. Con salones grandes y versátiles, camarines, oficinas de trabajo y estacionamiento para gran afluencia de público, resulta complejo competir. Ahora bien, como articulación público-privada para el posicionamiento de Córdoba como destino en ese segmento, el HJ Villa Carlos Paz podría ofrecer alojamiento y desarrollar actividades propias de la agenda del evento en sus instalaciones.

Análisis según el perfil profesional

El HJ Villa Carlos Paz tuvo plena ocupación a los 2 meses de inaugurado. Tiene estándares de calidad a mantener y busca la diversificación de sus servicios apuntando a nuevos públicos y segmentos de negocio.

El rubro hotelero es muy dinámico, teniendo tantas expectativas y exigencias a cumplir como clientes recibidos. La experiencia vivida por el huésped y su satisfacción, con su posterior recomendación, depende de cada detalle.

Con plena ocupación el día a día inhabilita la planificación. Por ello ante la coyuntura la dirección del hotel no debe centrar sus esfuerzos solamente en lo urgente, la supervivencia, sino verla como una oportunidad para ocuparse de lo importante.

Se debe profesionalizar la estructura y procesos para lograr una base sólida de la operación y que la dirección cuente con información confiable para tomar decisiones estratégicas respecto al futuro de la organización.

A tal fin, se requiere un análisis pormenorizado de los costos, clasificándolos según las distintas unidades de negocio. El implementar un costeo basado en actividades con apertura contable de centros de costos y capacitar al personal respecto a la identificación de gastos y su eficiente asignación resultaría en la determinación de la rentabilidad por cada unidad, y la posibilidad de su gestión.

El principal rubro es el costo de ventas, representando en el ejercicio 2018 un 44% de las ventas. Para su cálculo se encuentran discriminadas por unidad de negocio la existencia inicial y final, pero no así las compras.

Tabla 3: Determinación del costo de ventas HJ Villa Carlos Paz

Costo de Ventas	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Existencia inicial	23.777.654,07	19.188.789,93	7.000.000,00
Insumos Alojamiento	14.502.564,19	11.768.718,02	4.000.000,00
Insumos Servicios y Eventos	9.275.089,88	7.420.071,91	3.000.000,00
<i>Compras</i>	<i>177.628.248,00</i>	<i>133.221.186,00</i>	<i>99.915.889,50</i>
<i>Mercaderías Totales</i>	<i>177.628.248,00</i>	<i>133.221.186,00</i>	<i>99.915.889,50</i>
Existencia final	55.059.607,96	23.777.654,07	19.188.789,93
Insumos Alojamiento	21.703.710,32	9.275.089,88	7.420.071,91
Insumos Servicios y Eventos	33.355.897,64	14.502.564,19	11.768.718,02

Fuente: Información financiera. (HJ Villa Carlos Paz, 2020)

También es necesario implementar controles internos de auditoría.

Para proteger preventivamente los activos de la organización se necesita separar las funciones administrativas contables, implementar un inventario del depósito y restringir el acceso al mismo.

Si bien se manifiesta trabajan con un sistema de inventario similar al *just in time*, no se condice con lo detectado:

Tabla 4: Desvíos en política de inventario HJ Villa Carlos Paz

Concepto	Al 31/12/2018	%Var. '18-'17	Al 31/12/2017	%Var. '17-'16	Al 31/12/2016
Ventas Alojamiento	200.135.385,85	15%	174.030.770,30	23%	141.224.616,24
Insumos Hotelería	33.355.897,64	130%	14.502.564,19	23%	11.768.718,02
Ventas Servicios y Eventos	130.222.261,94	17%	111.301.078,58	25%	89.040.862,86
Insumos para Servicios	21.703.710,32	134%	9.275.089,88	25%	7.420.071,91

Fuente: adaptado de información financiera. (HJ Villa Carlos Paz, 2020)

En la variación interanual 2017-2016, la correlación entre el aumento de las ventas por unidad de negocio y los insumos propios es perfecta. Pero en la variación entre el ejercicio 2018 respecto al 2017, los insumos crecen desproporcionadamente. Esto implica un sobre stock, con su costo de mantenimiento y posibles pérdidas por desuso.

Tabla 5: Plazo promedio de inventario de mercadería HJ Villa Carlos Paz

Fórmula	Al 31/12/2018	Al 31/12/2017	al 31/12/2016
Inventario de mercadería al cierre x cantidad días del período	137,32	67,47	79,84
Costo de mercadería vendida del período			

Fuente: adaptado de información financiera (HJ Villa Carlos Paz, 2020)

En materia contable, realizar controles para verificar la exactitud y confiabilidad de la información, asegurando la registración integral de cobranzas y la oportunidad y autorización gerencial de los pagos.

En lo administrativo y operativo, buscar la reducción de costos y riesgos, optimizando el uso de los recursos.

En lo que respecta a políticas de la organización, destaca la necesidad de fijar precio de venta de la habitación. Es imperioso hacer un costeo integral del servicio según los distintos estándares de calidad ofrecidos y definir la rentabilidad esperada para obtener un precio de mostrador por habitación.

Así, dentro del parámetro de tarifas establecido por la cadena HJ, se tendrá la base tarifaria a ofrecer y la posibilidad de definir una política de descuentos especiales.

Por último, contar con un organigrama vertical ayudará a visualizar las jerarquías y ordenar la comunicación formal de la organización.

En definitiva, son mejoras que puestas en marcha y con un control continuo, posibilitan una operación más eficiente. Por esto se recomienda la elaboración de un CMI con indicadores clave que ayuden a organizar estratégicamente la información y su periodicidad de puesta a disposición de la Gerencia.

Marco teórico

En esta sección se desarrollan nociones como la estrategia, sistemas de gestión y la herramienta del CMI, necesarios para el marco conceptual del presente trabajo.

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) define a la estrategia como el patrón integrado por las principales metas y políticas organizacionales que brindan a las acciones a realizar una secuencia coherente, ayudando a ordenar y asignar recursos para lograr una situación viable y original.

Dicha secuencia ordenada de acciones son las que integran los procesos cruciales de las organizaciones, los cuales según Kaplan & Norton (2008) deben ser analizados, rediseñados y gerenciados para la ejecución de la estrategia a través de ellos.

Ahora bien, eso es posible con la utilización de distintas herramientas complementarias de la dirección estratégica. Algunas consideradas como eficientes y eficaces a tal fin por Ugalde Binda (2011) son los enfoques de la administración por procesos, costeo por actividades (ABC) y cuadro de mando integral (CMI).

Como parte de los cambios en sistemas de información y otras iniciativas, los mencionados enfoques son clasificados por Albright & Lam (2006) dentro de la administración estratégica, incluyendo además al de calidad total. Los autores los agrupan considerando que sus objetivos son identificar y eliminar actividades que no agregan valor, comprender costos asociados a la complejidad de los procesos y conectar las actividades con los resultados estratégicos.

La búsqueda de generar capacidades competitivas de largo plazo frente al modelo inamovible de contabilidad financiera del coste histórico fue lo que para Kaplan y Norton (2002) hizo nacer la nueva síntesis del CMI. Considerados los padres de la herramienta, la definen como sistema de gestión estratégica que complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de la actuación futura, cuyos objetivos derivan de la visión y estrategia organizacional y se contemplan desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, del proceso interno y de formación y crecimiento.

Ibáñez, Castillo, Núñez y Chávez (2010) aprecian la integración de diversas posiciones paradigmáticas del CMI con posibles prácticas gerenciales inherentes a la misma, ayudando a la organización en cada perspectiva, nombrando como ejemplo:

Perspectiva financiera: gerencia basada en el valor, valor económico agregado, costos intangibles, matriz virtual del valor y negocios electrónicos.

Perspectiva del cliente: propuesta de valor, orientación al cliente, acuerdos de nivel de servicio, responsabilidad social con el cliente, capital social, benchmarking del mercado y negocios electrónicos.

Perspectiva del proceso interno: calidad total, normas ISO, reingeniería, benchmarking de procesos, costo basado en actividades, seis sigmas y justo a tiempo.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: gestión del conocimiento, gestión basada en competencias, capital intelectual, gerencia basada en valores, capital social, coaching y aprendizaje organizacional.

Es Niven (2003) quien manifiesta el equilibrio entre la exactitud de cifras financieras históricas y los impulsores de rendimientos futuros logrado por el CMI como sistema, a la vez que colabora en la puesta en marcha de estrategias diferenciadoras en la organización. Basado en las mismas cuatro perspectivas, el autor lo considera no solo para medir y gestionar estratégicamente sino también como herramienta comunicacional.

Concluye también Niven (2003) que dos cuestiones empresariales elementales como la eficaz medición de resultados y la aplicación exitosa de la estrategia son los resultados de una provechosa puesta en marcha del CMI.

Es amplia la flexibilidad del sistema. Por un lado, la posibilidad de incluir nuevas perspectivas tal como Espino-Valdés, Nogueira-Rivera, Sánchez-Sánchez y Aguilera-Martínez (2015) consideran a la sostenibilidad ambiental. Pero también en sus distintos tipos de armado, clasificándolos Jadeed (2016) según sus contenidos en básico, intermedio y desarrollado.

Como toda herramienta, en caso de no lograr su aceptada articulación en la gestión organizacional, puede aún complejizarla. Por ello Kaplan y Norton (2008) manifiestan la necesidad de un proceso claro y definido y un departamento responsable de su manejo.

Si bien comprueban también Quintero Chacón y Fernández Elías (2017) que el CMI puede integrarse con herramientas de gestión gracias a los propósitos que cumple y los medios de control propuestos, aportando valor en la gestión empresarial, Zizlavsky (2014) considera que el tiempo, la organización y la inversión monetaria son limitaciones importantes en su difícil integración al conjunto de herramientas dentro del control de gestión, así como la tendencia a usar demasiadas medidas en un único *scorecard*.

Por ello para Oyola (2019) es necesaria una correcta planificación para el éxito de cualquier modelo de gestión, medido en la automatización de procesos, integración profesional, trabajo colaborativo, alineación de objetivos y productividad.

Si bien se destacan los resultados de la correcta implementación del CMI, vale mencionar la evolución que debe tener la herramienta para adecuarse a realidades empresarias más complejas, dinámicas e integrales y agregarles valor.

Creada primero con el fin de disponer de un mejorado sistema de medición de la actuación empresarial basado en la integración de indicadores financieros y no financieros, con la introducción del concepto de mapas estratégicos se busca representar la estrategia en términos concretos, vinculándola con las distintas perspectivas mediante relaciones causa-efecto. Los mapas estratégicos luego se dividen por niveles, para facilitar su alineamiento entre niveles organizacionales y su implementación, para finalmente lograr un modelo integrado de gestión que vincule la estrategia con la operación a través de procesos de planificación y control.

Su implementación no es sencilla ya que requiere de una estrategia bien definida, indicadores relevantes para la organización, su adecuada vinculación, procesos claros para su desarrollo y un departamento encargado de su implementación y control.

Se considera que no debe verse la herramienta del CMI como un fin en sí mismo, sino como un medio integrado al control de gestión organizacional que facilite la medición de inductores estratégicamente destacados y sea guía de su actuación.

Caso contrario, podría consumir demasiado tiempo, recursos humanos y financieros en un desarrollo extenso de indicadores que terminen brindando demasiada información, irrelevante e inconexa con la estrategia. Esto devendría en una gestión burocrática y complicada, propósito lejano al de su creación.

Teniendo claro su objetivo, es relevante su posibilidad de integración a otras herramientas de gestión, colaborando integralmente en agregar valor a la organización.

Por lo tanto, considerando la premisa que lo que no se puede medir no se puede gestionar, en este trabajo se destaca el uso del CMI para afrontar la exigencia de mejorar la recolección y acumulación de información sobre los procesos para poder predecir y dar consistencia a los resultados y una gestión efectiva de los recursos tangibles e intangibles.

Diagnóstico y discusión

Descripción del problema

El HJ Villa Carlos Paz no tiene asignado a cada unidad de negocio su costo de ventas, el cual representa alrededor de la mitad de las ventas totales del hotel, debido a la no discriminación de las compras entre quien las solicita (ver Tabla 3).

Esto denota la inexistencia de centros de costo contable por unidad de negocio, la falta de metodología y criterios para la registración de costos y un proceso de abastecimiento deficiente, a lo cual se suma el no tener un inventario que permita controlar el stock.

Justificación del problema

Es fundamental que el HJ Villa Carlos Paz cuente con información detallada de los costos por compras de cada una de sus unidades de negocio para impedir el desconocimiento y gestión irresponsable de dichos costos por parte de los encargados de cada unidad.

También resulta necesario rediseñar el proceso de abastecimiento para reducir su discrecionalidad, asignar tareas y responsabilidades y eliminar actividades que no agregan valor.

A su vez, el control de stock es a los fines de prevenir por un lado los mayores costos por compras inoportunas y la menor rotación de inventarios, y por el otro la insatisfacción del cliente por demoras o incumplimientos de pedidos, con el consiguiente impacto en la rentabilidad.

Al considerar en su cadena de valor como significativo al soporte del área de compras, la empresa debe contar con información detallada y de calidad para evitar tomar decisiones erróneas en unidades de negocio poco atractivas en rentabilidad.

Conclusión diagnóstica

Con la implementación del CMI en forma integral con la apertura de centros de costos por unidad de negocio, la asignación de las compras, el rediseño del proceso de abastecimiento, la adecuación de los sistemas de gestión existentes y la confección de un inventario se dará mayor certidumbre respecto al impacto de los costos en la rentabilidad de la empresa.

De esta forma, cada unidad de negocio podrá gestionar sus propios costos, logrando un mayor control sobre los mismos.

También se reducirá el impacto en los costos de la discrecionalidad en las acciones del personal de compras, mejorando la performance del área.

El personal jerárquico contará con informes periódicos respecto a la mejora en la calidad prestacional del proceso de compras en aras de tender a un abastecimiento *just in time*, obteniendo una mayor celeridad y eficiencia en el servicio.

La mencionada mejora a su vez impactará positivamente en la satisfacción de expectativas del cliente y una reducción de sus reclamos.

Por último, la dirección tendrá información relevante para una mirada integral del negocio y el apoyo en la toma de decisiones en pos de la estrategia de diversificar su servicio de calidad en los distintos públicos objetivo, aumentando la rentabilidad para los accionistas y la obtención de beneficios tanto para clientes internos como externos.

Plan de implementación

Alcance

La presente propuesta aborda el diseño de un CMI como sistema de gestión para implementar en el área de abastecimiento del HJ Villa Carlos Paz, implicando tanto al empleado de compras y su jefe como al encargado de depósito. Con la herramienta, dichas áreas articularán acciones entre sí y con los responsables de cada unidad de negocio.

El plazo para llevar a cabo la propuesta es de 3 meses, durante el primer trimestre 2021. Una vez implementada, se espera mantener la herramienta hasta fin del ejercicio.

No se detectaron limitaciones para el desarrollo de la propuesta.

Recursos

A los fines de asegurar un adecuado diseño e implementación del CMI, se requiere de las siguientes inversiones:

Tabla 6: Recursos para diseño e implementación CMI abastecimiento en HJ Villa Carlos Paz

Actividades	Recurso	Unidad medida	Cantidad	\$/unidad	\$ total
Contratar profesional en gestión.	Honorarios	Mes	3	50.000	150.000
Reuniones para recabar información, cotejar estrategia y definir objetivos.	Personal área compras	Hora	30	0	0
	Personal área depósito	Hora	15	0	0
	Gerencia General	Hora	10	0	0
Diseñar el CMI.	Notebook	Unidad	1	70.000	70.000
	Sistema BSC Designer PRO 1 usuario	Mes	2	11.039	22.078
Adecuar módulos presupuestario, inventario e informes.	Programador Sistema Opera	Hora	10	2.000	20.000
Adecuar trazabilidad: gestor de tareas con proveedores.	Programador Sistema Flexxus	Hora	5	2.000	10.000
Adecuar trazabilidad: manejo centros de costos.		Hora	5	2.000	10.000
Adecuar trazabilidad: balance general mensual.		Hora	5	2.000	10.000
Adecuar Arion Survey: encuesta satisfacción	Programador Sistema Arion	Hora	5	2.000	10.000
Capacitar personal compras y depósito para la implementación	Proyector portátil	Unidad	1	15.000	15.000
	Sala de reuniones	Unidad	1	0	0
Total para diseño CMI e implementación					317.078

Fuente: elaboración propia.

A su vez, a fin de asegurar el mantenimiento actualizado de la herramienta por el resto del ejercicio 2021, se requiere de las siguientes inversiones:

Tabla 7: Recursos mantenimiento actualizado CMI ejercicio 2021

Actividades	Recurso	Unidad medida	Cantidad	\$/unidad	\$ total
Contratar profesional en gestión.	Honorarios	Mes	9	30.000	270.000
Asegurar sistema base	Sistema BSC Designer PRO 1 usuario	Mes	9	11.039	99.351
Total para mantenimiento anual					369.351

Fuente: elaboración propia.

Acciones específicas y marco temporal

Para iniciar se requiere contratar *part-time* un profesional especializado en gestión como responsable del armado, puesta en marcha y mantenimiento en el tiempo del CMI.

El mencionado profesional debe recabar información estratégica de la organización manteniendo reuniones con la gerencia general, a fin de adecuar luego la estrategia propia del sector abastecimiento.

Siguiendo el lineamiento definido por el HJ Villa Carlos Paz respecto a brindar servicios de calidad para distintos públicos objetivos, se propone para el sector el garantizar un abastecimiento efectivo alineado con la estrategia organizacional.

Es necesario contar con el visto bueno del área para dicha definición. Una vez obtenido, siguen numerosas reuniones con las jefaturas de compras y depósito para la elección de los objetivos que guían el accionar y los indicadores y métricas para su medición, vinculándolos estratégicamente.

Al respecto es que se proponen los siguientes, para cada perspectiva del CMI:

Financiera. Se busca por un lado el ahorro de costos, los cuales pueden incrementarse al no atenerse a la política de abastecimiento *just in time*. El indicador apropiado es el plazo promedio de inventario, el cual tuvo un incremento interanual en el ejercicio 2018 versus 2017 del 104%. Respecto a las métrica, se opta por reducir drásticamente el plazo pero manteniendo un margen que asegure el aprovisionamiento de insumos y consecuente satisfacción del cliente, por lo que se define como óptimo 30 días.

Por otro lado se procura mejorar el margen de rentabilidad, siendo una forma el adecuar las compras al plazo promedio de inventario de 30 días. El indicador elegido para el seguimiento es la proporción de las compras sobre las ventas, el cual en el ejercicio 2018 fue del 54%. Con estos parámetros, se define como óptimo un 40%.

Cliente. Se tiene por objetivo la satisfacción del cliente externo, el cual se estima va a contribuir también en mejorar el margen de rentabilidad a través de mayores ventas gracias a nuevas reservas o recomendaciones a terceros. Se propone como indicador la cantidad de reclamos por falta de insumos, el cual al no medirse actualmente, requiere un seguimiento y gestión de los tipos de reclamos recibidos. Se define como óptimo la no recepción de reclamo alguno por este motivo.

A su vez se persigue la satisfacción del cliente interno, siendo estos las distintas unidades de negocio como destinatarios de las compras realizadas. Impera aquí como indicador la entrega puntual de pedidos, siendo el porcentaje de pedidos cumplidos oportunamente sobre el total solicitado. Actualmente no medido por la organización, se define como óptimo un cumplimiento del 90%.

Procesos internos. Los objetivos propuestos deben vincularse a su vez con la satisfacción de los responsables de las unidades de negocio.

Primero, se define la existencia de un inventario de stock que permita atender rápidamente pedidos de insumos o generar el inicio del proceso de compra. Por ello se propone como indicador el propio registro de inventario, siendo óptimo el contar con uno.

Luego, se persigue también el asignar cada compra a la unidad de negocio peticionaria, permitiendo así un conocimiento y gestión responsable de las mismas. Se define como indicador el porcentaje de compras imputadas sobre compras totales, para lo cual se requiere la apertura de centros de costos por unidad de negocio y la inclusión de los mismos en las órdenes de compras. Si bien al 2018 no se realizaba asignación alguna, es necesario contar en forma óptima con el 100% de las mismas, para el cálculo de márgenes de rentabilidad por unidad.

Aprendizaje y crecimiento. Esta última perspectiva se la considera como el cimiento de las acciones a realizar, por lo que se busca empoderar al personal involucrado con capacitación en sus tareas y fortalecer los sistemas de gestión existentes para que nutran de información necesaria al CMI.

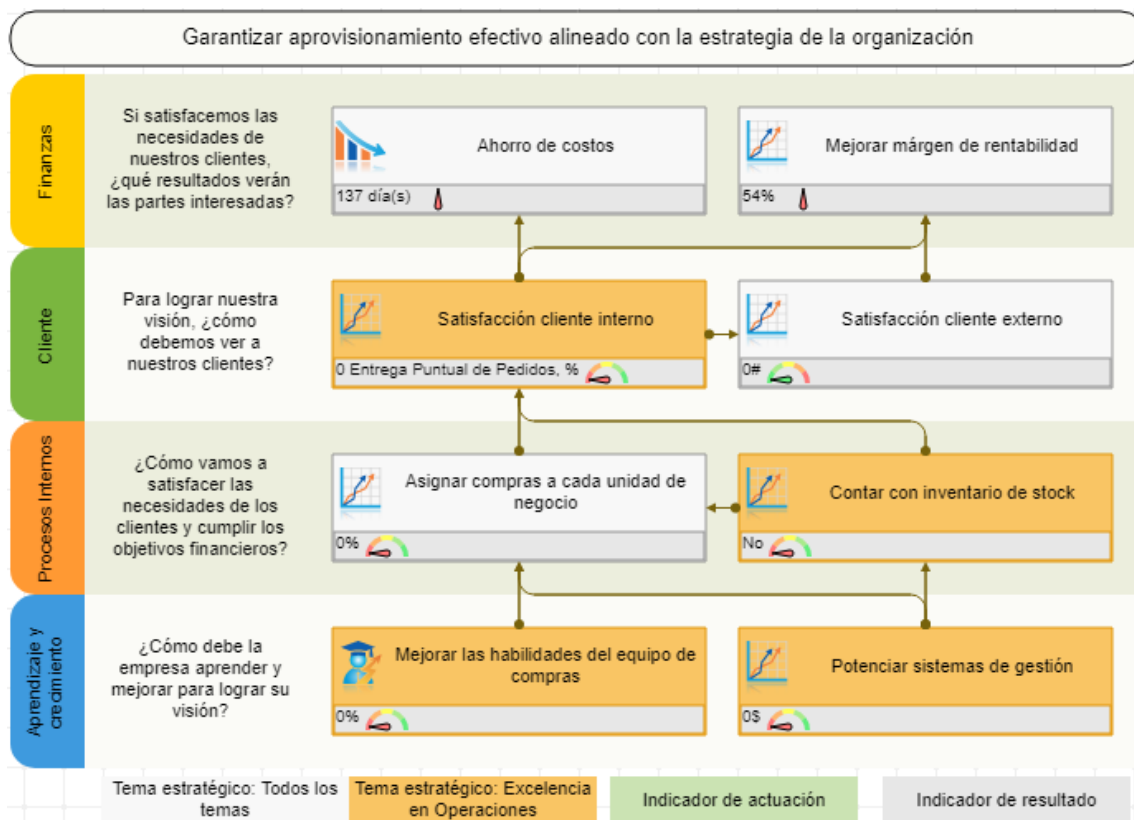
El objetivo de mejorar las habilidades del equipo de compras se logra capacitándolo en las distintas unidades de negocio, centros de costos inherentes, tipos de compras, discernimiento de tiempos necesarios de cumplimiento de pedidos y gestión de proveedores. Para ello es necesario incurrir en gastos de capacitación especializada, por lo que se define como indicador el porcentaje de gasto en capacitación sobre el total de presupuesto, actualmente sin medir, teniendo por óptimo un 0,5%.

Para el objetivo de potenciar los sistemas de gestión existentes en la empresa, es necesario adecuar distintos módulos que procesan información relevante a recabar por el CMI. El indicador elegido es la inversión en dicha adecuación, que al tener por presupuesto un costo por hora de \$2.000 y la estimación de horas necesarias por sistema, se obtiene una inversión óptima necesaria de \$60.000.

Al tener determinados los objetivos, indicadores y métricas para cada perspectiva, con las vinculaciones entre sí, se debe obtener la conformidad de los mismos por parte del responsable de compras.

Se procede entonces a plantear el siguiente mapa estratégico del sector.

Diagrama 1: Mapa estratégico área abastecimiento HJ Villa Carlos Paz



Fuente: elaboración propia.

Ya con la visión estratégica del sector y los objetivos propios articulados, se requiere de nuevas reuniones con las áreas involucradas y gerencia general para, en primer lugar, exponer los avances y se ratifique lo hecho.

Luego, se debe determinar la frecuencia de medición requerida para cada objetivo, los márgenes de tolerancia en los resultados esperables y la designación de responsables.

Como último punto del orden del día, considerar también la aprobación de las inversiones necesarias para diseñar el CMI, como ser la compra de una notebook para el responsable de su gestión y la registración y pago del sistema *BSC Designer Pro*, siendo suficiente obtener licencia para un usuario.

El mencionado programa es uno especializado en la confección y seguimiento de CMI, armado de mapas estratégicos, preparación de informes y gestión de alertas. Basado en la nube, resulta amigable al uso.

Lo resuelto en las reuniones termina de brindar el marco de referencia necesario para comenzar con el diseño propiamente dicho del CMI.

Una vez terminada la etapa, se obtiene en Excel la siguiente herramienta.

Tabla 8: CMI área abastecimiento HJ Villa Carlos Paz

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Medición		Resultados				Responsable	
			Unidad	Frecuencia	Actual	Optimo	Tolerable	Deficiente		Futuro
Financiera	Ahorro de costos	Plazo promedio de inventario	Día	Semestral	137	30	45	> 45		Jefe de Compras
	Mejorar margen rentabilidad	$\frac{\text{Compras}}{\text{Ventas}}$	%	Mensual	54	40	45	> 45		
Cliente	Satisfacción cliente interno	Entrega puntual de pedidos	%	Mensual	Sin medir	90	80	< 80		Jefe depósito
	Satisfacción cliente externo	Reclamos por falta de insumos	Unidad	Trimestral	Sin medir	0	3	> 3		
Procesos internos	Asignar compras a unidad de negocio	$\frac{\text{Compras imputadas}}{\text{Compras totales}}$	%	Mensual	0	100	90	< 90		Personal compras
	Contar con inventario de stock	Registro inventario actualizado	Si/No	Mensual	No	Si	Si	No		Jefe depósito
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar habilidades equipo compras	$\frac{\text{Gasto capacitación}}{\text{Total presupuesto}}$	%	Semestral	Sin medir	0,5	0,3	< 0,3		Jefe de Compras
	Potenciar sistemas de gestión	Inversión adecuación sistemas	\$	Trimestral	0	60.000	50.000	< 50.000		

Fuente: elaboración propia.

Ya provisto el CMI, se debe enfocar en la adecuación de los módulos de sistemas de gestión existentes en la organización que contengan información relevante al mismo, contactándose con los proveedores de los mismos y coordinando disposición horaria de sus programadores para la puesta a punto.

El contar con información de base fidedigna y representativa de los objetivos perseguidos es lo que garantiza que la herramienta brinde orientaciones correctas para acciones correctivas y toma de decisiones, agregando valor a la organización.

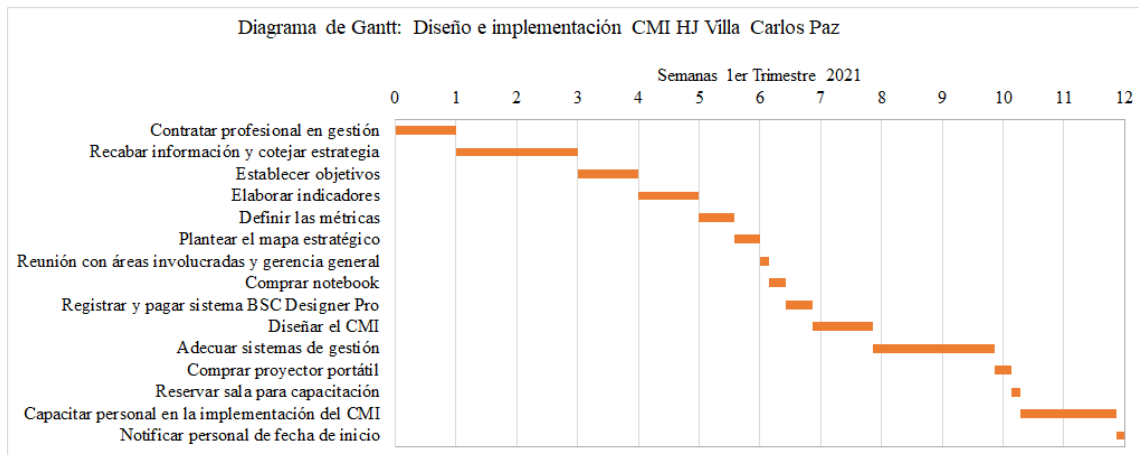
Resulta luego imprescindible la capacitación del personal del sector en la operatividad del CMI, con que datos de base debe nutrirse, cómo conseguir esos datos y la lectura de la información que brinda.

En el marco de su implementación, debe concientizarse también al personal respecto a cómo impacta en la eficiencia el desarrollo profesional de las tareas a ellos asignadas y las decisiones diarias que toman.

Por último, para conseguir el conjunto de voluntades para la ejecución de la herramienta y contar con el expreso apoyo de la dirección, esta última debe notificar la puesta en marcha del CMI.

Se propone iniciar la implementación a partir del 1 de abril de 2021.

Se detalla el marco temporal para el desarrollo de las actividades necesarias para cumplimentar la propuesta aquí descrita y su duración estimada.



Fuente: elaboración propia.

Propuesta de medición y/o evaluación

Se plantean herramientas según la finalidad: seguimiento, impacto y satisfacción.

Para el seguimiento de la propuesta. Se trabajará sobre la base de datos del diagrama de Gantt, agregándose dos columnas: porcentaje de avance y avance en tiempo.

Esta herramienta permitirá monitorear el grado de consecución de cada actividad sobre la duración misma del proyecto, personalizando las barras de error para que impacten sobre el mismo diagrama. Es de gran utilidad ya que, además del grado de avance, habilita modificar la duración de cada actividad en caso esta varíe.

Será utilizada por el profesional contratado y se harán mediciones quincenales.

Tabla 9: herramienta de progresión propuesta CMI HJ Villa Carlos Paz

a	b = d actividad precedente	c	d = b + c	e	f = c x e
Actividades	Inicio	Duración	Fin	% Avance	Avance
Contratar profesional en gestión	0	1,00	1,00		0,00
Recabar información y cotejar estrategia	1,00	2,00	3,00		0,00
Establecer objetivos	3,00	1,00	4,00		0,00
Elaborar indicadores	4,00	1,00	5,00		0,00
Definir las métricas	5,00	0,57	5,57		0,00
Plantear el mapa estratégico	5,57	0,43	6,00		0,00
Reunión con áreas involucradas y gerencia general	6,00	0,14	6,14		0,00
Comprar notebook	6,14	0,29	6,43		0,00
Registrar y pagar sistema BSC Designer Pro	6,43	0,43	6,86		0,00
Diseñar el CMI	6,86	1,00	7,86		0,00
Adecuar sistemas de gestión	7,86	2,00	9,86		0,00
Comprar proyector portátil	9,86	0,29	10,14		0,00
Reservar sala para capacitación	10,14	0,14	10,29		0,00
Capacitar personal en la implementación del CMI	10,29	1,57	11,86		0,00
Notificar personal de fecha de inicio	11,86	0,14	12,00		0,00
Total para diseño CMI e implementación	0	12,00	12,00	0%	0,00
	= "Actividad inicial"	Suma c3:c17	Suma d3:d17	Suma (f3:f17) / c18	Suma f3:f17

Fuente: elaboración propia.

Para medir el impacto. Deberá destacarse el porcentaje del retorno de la inversión (ROI), cuya fórmula se determinará de la siguiente manera:

$$\% \text{ ROI} = \frac{\text{Beneficios obtenidos} - \text{Costo de la inversión}}{\text{Costo de la inversión}} \times 100$$

Respecto a los beneficios obtenidos habrá que considerar principalmente los ahorros de costos por tender a la política *just in time*, la gestión eficiente de las compras y la disminución de roturas, vencimientos y pérdida de insumos al controlar el stock.

En caso de poder perder un actual cliente por falta de insumos requeridos o conseguir uno nuevo que no contrataba la organización por haber tenido mala experiencia en la provisión de insumos, considerar también como beneficio el aumento del margen de rentabilidad de dicha contratación.

Por el lado del costo de la inversión, se tiene el presupuesto de implementación anual de \$686.429 para el año 2021, el cual deberá actualizarse según lo realmente gastado al momento de la medición.

Este indicador será relevado por el jefe de compras, en coordinación con el de depósito y responsables de unidades de negocio.

Se verificará en forma semestral, en los meses de junio y diciembre 2021.

Para evaluar la satisfacción de usuarios. Teniendo la expectativa de un uso actualizado del CMI y su mantenimiento en el tiempo, es que se propone también una breve encuesta a ser completada por los jefes de las áreas involucradas, los responsables de las distintas unidades de negocio y la gerencia general, al finalizar el ejercicio 2021.

Tabla 10: encuesta cualitativa satisfacción usuarios CMI HJ Villa Carlos Paz

Encuestado: _____	Muy insatisfecho					Satisfecho					Muy satisfecho				
Pregunta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1) ¿Cómo valora el trabajo del profesional contratado?															
2) ¿Se consideró escuchado y participe en el proceso?															
3) ¿Considera alineado el CMI a la estrategia organizacional?															
4) ¿Estima pertinentes los objetivos, indicadores y métricas?															
5) ¿Entiende como oportuna la frecuencia de medición?															
6) ¿Considera el uso de la herramienta como amigable?															
7) ¿Cómo valora la calidad de la información?															
8) ¿Entiende que mejoró la comunicación entre sectores?															
9) ¿Qué satisfacción entiende habría al replicarlo en otras áreas?															
10) En términos generales, valorar los aportes del CMI															
Sumatoria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Promedio	"Suma (b13:113) / 100"						"Rangos: 0 a 5: rojo ; 6 a 8: amarillo ; >8: verde"								

Fuente: elaboración propia.

Con la misma se obtendrá una valoración cualitativa del CMI implementado, información de los principales aspectos de la propuesta y la posibilidad de replicarla en distintas áreas de la organización.

Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo a lo desarrollado en el presente trabajo final de grado se entiende que resulta necesario diseñar e implementar un cuadro de mando integral para el sector de abastecimiento del HJ Villa Carlos Paz, área considerada de importancia en la cadena de valor de la organización.

Los objetivos, indicadores y métricas definidos y la misión y mapa estratégico propuestos dan cuenta a su vez de la integración del sector en la búsqueda de consecución de la misión organizacional respecto al mantenimiento de la calidad del servicio, el cumplimiento de las exigencias del cliente y la rendición de cuentas a inversores.

Se observa entonces que el CMI configura una valiosa herramienta a través de la cual se puede medir la performance del sector de abastecimiento, reduciendo la discrecionalidad del proceso de compras y brindando un mayor orden interno.

Todo esto deriva en un mejor soporte a la toma de decisiones del área y en previsibilidad e información de valor a la dirección de la organización.

Se considera también en base al análisis realizado que para la implementación de un sistema como el propuesto, en el marco de una gestión estratégica del negocio, es necesaria la profesionalización de la estructura del área respectiva, su vinculación y complementariedad con la propia operación y una eficiente asignación de recursos.

En definitiva se interpreta que el CMI planteado, al conectar la actividad del abastecimiento con resultados estratégicos, se configura como una perspicaz herramienta comunicacional que pueda integrar la cultura organizacional y la alinee en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Ahora bien, vale mencionar el dinamismo de las exigencias tanto del cliente interno como externo, sumado a las realidades coyunturales de la organización, por lo que resulta imprescindible la constante adecuación de los objetivos estratégicos definidos para el abastecimiento respecto a la misión de la organización.

Se destaca entonces la flexibilidad del CMI, siendo recomendable monitorear la actualidad y valor del diseño del mismo en el tiempo, a fin de evitar se vuelva obsoleto o aún peor lo convierta en una pérdida de tiempo y recursos.

Respecto a la adecuada implementación de la herramienta, se menciona la importancia que tiene la correcta configuración de los sistemas de gestión complementarios que alimentarán de información de base al CMI, así como también su

aceitada articulación en la gestión organizacional y la interpretación de la información brindada.

Si bien no fue parte de la temática del presente trabajo, se consideran variadas las causales de éxito o fracaso de la implementación de la herramienta propuesta.

Es por ello que se aconseja contar con un proceso claro y definido, ejecutado por un departamento especializado en gestión que sea el encargado tanto de su puesta en práctica como de su mantenimiento en el tiempo.

Esta alineación de la gestión a los objetivos estratégicos, la necesidad de actualización del diseño, adaptación de sistemas, capacitación del personal y coherencia en la interpretación de la información brindada son los cimientos del CMI como soporte para la profesionalización de la estructura organizacional.

A los fines de afirmar dichos conceptos y su ponderación en la implementación del CMI se recomienda la búsqueda y lectura de ensayos e investigaciones que las consideren como determinantes para el desarrollo de la herramienta, puntualizando especialmente en lo relevante al sector hotelero.

Por último, se considera interesante el abordaje a nuevas discusiones respecto al grado de importancia en la correcta definición de la estrategia organizacional, la definición de misiones y visiones exigentes que permitan a su vez la alineación de objetivos medibles y gestionables en cada sector de la empresa, su comunicación en forma clara y la fidelización del personal para la eficaz puesta en marcha sectorizada de la herramienta del CMI.

Referencias

- Albright, T. & Lam, M. (2006). Managerial Accounting and Continuous Improvement Initiatives: A Retrospective and Framework. *Journal of Managerial Issues*. 18 (2), 157-174. Recuperado de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=a35f2065-92f0-42ba-946d-bb3f256e27ce%40sdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11ZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=21254462&db=buh>
- Banco Mundial. (8 de Junio de 2020). La COVID-19 hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. *Comunicado de Prensa N° 2020/209/EFI*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- CarlosPazVIVO!*. (29 de julio de 2020). Carlos Paz: La Cámara de Turismo pide la reapertura de todos los servicios turísticos. Recuperado de <https://www.carlospazvivo.com/carlos-paz-la-camara-de-turismo-pide-la-reapertura-de-todos-los-servicios-turisticos/>
- COE Córdoba. (29 de agosto de 2020). Disposición N° 147 Carlos Paz. Recuperado de <https://www.cba.gov.ar/wp-content/uploads/2020/08/Disposici%C3%B3n-N%C2%B0-147-CARLOS-PAZ.pdf>
- CCT N° 362, 2003. Recuperado de <https://www.ahtra.com.ar/administrativo/CCT%20362.pdf>
- Córdoba Turismo. (11 de marzo de 2019). Córdoba posee el Centro de Convenciones más importante del país. Recuperado de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/cordoba-posee-el-centro-de-convenciones-mas-importante-del-pais/>
- DECNU N° 761 Boletín Oficial de la Nación Argentina, Capital Federal, Argentina, 23 de septiembre de 2020.
- DECNU N° 260 Boletín Oficial de la Nación Argentina, Capital Federal, Argentina, 12 de marzo de 2020.
- Duffus Miranda, D. y Pons García, R. C. (2018). Mejora de la imagen de hoteles desde la planeación estratégica. *Retos de la Dirección*, 12 (1), 17-37. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100002
- Espino-Valdés, A., Nogueira-Rivera, D., Sánchez-Sánchez, R. y Aguilera-Martínez, A. (2015). La sostenibilidad ambiental como perspectiva del Cuadro de Mando Integral. *Ingeniería Industrial, versión online*, 36 (3), 328-339. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000300010

- Hoteles más Verdes. s.f. Página web del programa. Recuperado de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/quienes-somos/>
- HJ Villa Carlos Paz. (2020). Página web oficial del hotel. Recuperada de <https://hjavillacarlospaz.com.ar/gestionsustentable.html>
- Ibáñez, N., Castillo, R., Núñez, A. y Chávez, Z. (2010). Prácticas gerenciales asociadas a la evolución de las perspectivas del cuadro de mando integral. *Negotium*, 16 (5), 136-172. Recuperado de <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/113>
- Jadeed, A. (2016). *El cuadro de mando integral y sus efectos a la rentabilidad* (Tesis de Doctorado). Universidad de Oviedo, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=176189>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (2° ed.). Barcelona, España: ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). The office of Strategy Management: emerging roles and responsibilities. *Balanced Scorecard Report*. 10 (4), 1-5. Recuperado de <https://vuthedudotorg.files.wordpress.com/2015/04/bsc-report-jul-aug-2008.pdf>
- Ley N° 9.124. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba, Córdoba, Argentina, 6 de agosto de 2003.
- Ley N° 10.208. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba, Córdoba, Argentina, 11 de junio de 2014.
- Ley N° 18.828. Boletín Oficial de la Nación Argentina, Capital Federal, Argentina, 6 de noviembre de 1970.
- Ley N° 20.744. Boletín Oficial de la Nación Argentina, Capital Federal, Argentina, 13 de mayo de 1976.
- Ley N° 24.240. Boletín Oficial de la Nación Argentina, Capital Federal, Argentina, 22 de septiembre de 1993.
- Ley N° 25.675. Boletín Oficial de la Nación Argentina, Capital Federal, Argentina, 6 de noviembre de 2002.
- Ley N° 25.997. Boletín Oficial de la Nación Argentina, Capital Federal, Argentina, 16 de diciembre de 2004.
- Ley N° 26.994. Boletín Oficial de la Nación Argentina, Capital Federal, Argentina, 1 de octubre de 2014.

- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Naucalpan de Juárez, México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Niven, P.R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Maximizar los resultados*. Barcelona, España: ediciones Gestión 2000 S.A.
- Organización Mundial del Turismo. (15 de septiembre de 2020). International Tourism and Covid-19. *UNWTO GLOBAL TOURISM DASHBOARD*. Recuperado de <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>
- Oyola, M. A. (2019). *Diseño de cuadro de mando integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina* (Tesis de Posgrado). Universidad Católica de Córdoba, Argentina. Recuperado de <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1685/>
- Quintero Chacón, A. y Fernández Elías, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin Habana, 11* (2), 17-18. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200001
- Suárez Blanco, M. (2018). Cuadro de Mando Integral aplicado a PYMES de la industria hotelera. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo, 6* (2), 2-21. Recuperado de <https://revistas.psi.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/23442/23212>
- Ugalde Binda, N. (2011). Calidad en la gestión: administración por procesos, costeo por actividades y el cuadro de mando integral. *Revista Ciencias Económicas, 29* (2), 429-447. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3773648>
- Vega-Falcón, V. (2018). Planeación estratégica: caso Hotel Saratoga S.A. *Retos Turísticos, 17* (3). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/330598371_Planeacion_estrategica_caso_Hotel_Saratoga_S_A
- Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technology Management & Innovation, 9* (3), 210-222. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242014000300016