

Universidad Siglo 21



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso**

**Carrera de Contador Público**

**Empresa Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz**

**“Plan de gestión de información interna y externa para el Hotel Howard Johnson”**

Autor: Mariela Soledad Coronel

DNI: 25.882.468

Legajo: VCPB18682

Director de TFG: Gonzales Torres, Alfredo

Ciudad de San Salvador de Jujuy, Provincia de Jujuy,

Argentina, 2020

## **Resumen**

En el siguiente Trabajo Final de Graduación se presentan los beneficios de implementar la herramientas de medición “Cuadro de Mando Integral en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz-Córdoba” con el fin de que la organización disponga de recursos para poder aumentar su rentabilidad, detectar oportunidades y así prevenirse de los futuros inciertos a nivel económico que vive en nuestro país, se busca brindar a la empresa una innovadora herramienta de gestión que le permita traducir y alinear la estrategia y los objetivos, de tal manera que se facilite el proceso de toma de decisiones. Inicialmente se procedió a un diagnóstico organizacional, posteriormente se diseñó un conjunto de objetivos mediante un mapa estratégico con sus respectivos indicadores, también se procedió a realizar un sistema de control en referencia a los resultados arribados. Con la aplicación del Cuadro de Mando Integral, la firma pudo principalmente desarrollar de manera eficiente la administración de los recursos, traducir visión y misión, optimizar los procesos internos y funcionar sistemáticamente, de tal forma que la estrategia se transformó en resultados medibles.

Palabras claves: Implementación, Cuadro de mando integral, Alineación, Recursos, Indicadores, Eficiencia, Toma de Decisiones.

## **Abstract**

In the following Final Graduation Project they present the benefits of implementing the measurement tools "Balanced Scorecard at the Hotel Howard Johnsons Villa Carlos Paz-Córdoba" in order for the organization to have the resources to increase its profitability, detect opportunities and thus prevent uncertain futures at the economic level that lives in our country, it seeks to provide the company with an innovative management tool that allows it to translate and align the strategy and objectives, in such a way that the decision-making process is facilitated . Initially, an organizational diagnosis was carried out, later a set of strategic objectives was designed through a strategic map with its indicators, and a control system was also carried out in reference to the results arrived. With the application of the Balanced Scorecard, the firm was able to efficiently develop the administration of resources, translate vision and mission, optimize internal processes and function systematically, in such a way that the strategy was transformed into measurable results.

Keywords: Implementation, Balanced scorecard, Alignment, Resources, indicators, Efficiency, Decision Making.

## Indice

Resumen.....	2
Introducción .....	1
Análisis de la Situación.....	4
Análisis del contexto .....	5
Diagnostico Organizacional: Howard Johnson actualmente .....	9
Marco Teórico .....	12
Diagnóstico y Discusión .....	16
Plan de Implementación.....	18
<i>Alcance</i> .....	18
<i>Recursos involucrados</i> .....	18
<i>Recursos intangibles</i> .....	18
<i>Presupuesto de la puesta en marcha</i> .....	18
<i>Acciones a desarrollar</i> .....	20
<i>Marco temporal de realización</i> .....	21
<i>Propuesta de diseño e implementación del CMI.</i> .....	21
<i>Medición, Control y medidas de corrección</i> .....	25
Conclusión .....	27
Bibliografía .....	28



## Introducción

Actualmente habitamos en un mundo cambiante, de total incertidumbre, sumido en una pandemia de proporciones no conocidas a nivel mundial. Esta situación ha llevado a la actividad hotelera a reinventarse para poder subsistir y mantenerse en los días actuales y venideros, buscando estrategias que agreguen valor a la industria. En este sentido, un modelo efectivo de control de gestión que puede ser utilizado para lograr este objetivo es el **Cuadro de Mando Integral (CMI)** o **Balance Score Card (BSC)**, el cual es una herramienta desarrollada por Kaplan y Norton en el año 1990, como resultado de un estudio realizado por los autores sobre las herramientas utilizadas para medir la gestión de las empresas. El CMI permite traducir la Visión de la Organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. (Kaplan y Norton) Este enfoque lo podemos plasmar desde cuatro perspectivas que se consideran primordiales para lograr la visión que plantea la organización: Financiera, Satisfacción del Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Conocimientos, tal como lo señalan los autores.

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz se inauguró en el año 2011, una empresa familiar que mantiene su impronta pyme. Es una cadena hotelera bajo el esquema de franquicias de renombre internacional que abrió su primer hotel en Argentina, en Buenos Aires en el año 1997 y dos años más tarde, lo hizo en diferentes provincias del país. Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz se encuentra a 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, ofreciendo 127 habitaciones con excelente servicio. Su modalidad de “Condo” hotel combina el negocio inmobiliario con actividad hotelera. Los accionistas poseen departamentos que son de su propiedad, pero su administración está a cargo de los socios mayoritarios: la familia Elliott, oriundos de Salta, con una vasta experiencia en servicios de hotelería turística. Sus servicios de alojamiento, eventos sociales y gastronómicos apuntan al turismo individual, estudiantil (agencias y jubilados), y empresarial.

El hotel de 4 estrellas, dispone de Centro de Convenciones, restaurantes, espacios verdes adaptado a los niños, y servicios para todas las necesidades. Su filosofía de trabajo se basa en el respeto mutuo, la tolerancia, responsabilidad y cordialidad en la atención al huésped.

Para hacer frente a los turbulentos cambios en el mercado, la empresa se ha visto condicionada y limitada en la prestación de sus servicios obligándola a adaptarse para poder sobrevivir. Es por eso que este reporte de caso busca diseñar una herramienta de control de gestión para alinear la estrategia, adaptarse a los cambios, detectar oportunidades de mejora y contar con información oportuna en el momento preciso para afrontar el proceso de toma de decisiones de manera inteligente.

Para la realización de este reporte de caso, se usaron como referencia los siguientes trabajos:

A nivel internacional se cita como antecedente un informe perteneciente a la empresa Grupo de Electrónica para el Turismo en Varadero, Cuba (GET Varadero), en donde se aplicó el cuadro de mando integral como instrumento para la mejora de la gestión y captación de oportunidades de negocios. En conclusión, el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en el GET Varadero contribuyó a la revisión del ejercicio estratégico de la empresa en búsqueda mejores resultados económicos y financieros. (Rivera, 2002)

En el ámbito nacional, se cita un trabajo realizado en una PyME agrícola ubicada en la provincia de Buenos Aires. Con esta investigación se determinó que la herramienta de control de gestión contribuyó a mejorar la gestión creando valor a corto y largo plazo mejorando su performance. (Felani, 2018)

A nivel regional se observan la aplicación del CMI en la empresa financiera del Grupo Sicom, en la provincia de Jujuy, destinada a la venta de créditos, utilizando los indicadores para optimizar la rentabilidad y mejorar la captación de clientes. Se concluye que esta herramienta de gestión optimiza la toma de decisiones y es aplicable a cualquier rubro empresarial. (Familiar, 2018)

### *Relevancia de caso*

El presente reporte de caso busca demostrar las ventajas que tiene para el hotel Howard Johnson, la aplicación de un sistema de gestión como el Cuadro de Mando Integral para poder atravesar el actual contexto de incertidumbre social y económica que atraviesa el país y el mundo, en especial para sus directivos, que son quienes deben tomar las decisiones estratégicas para el logro de los objetivos en coherencia con la misión y visión de la empresa.

*Objetivo General.*

Diseñar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con la finalidad de optimizar el proceso de toma de decisiones del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz ubicada en la ciudad de Córdoba a partir del año 2021.

*Objetivos Específicos.*

- Definir los ejes estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Establecer los indicadores de gestión financieros y no financieros para cada uno de los ejes estratégicos previamente definidos.
- Proponer indicadores de gestión para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando, que permitan medir el resultado alcanzado por cada uno de los objetivos propuestos.

## **Análisis de la Situación**

*Misión.* “Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea. Trabajando de esa manera, también nuestra misión lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa.

La excelencia en el servicio a los huéspedes, excediendo sus expectativas y motivándolos a regresar, nuestro equipo genera un ambiente cálido y positivo, cuidando cada detalle de la atención a los visitantes.

Ofrecer una grata estancia, en un ambiente de comodidad, confianza y seguridad, enmarcados en altos estándares de calidad.”

### *Valores.*

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.
- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.
- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.
- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

### *Directorio*

El directorio está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones, y los inversionistas. Son ellos los que dirigen la empresa y tienen como objetivo principal plantear las pautas fundamentales de crecimiento. Es por esto que, desde la Gerencia, se delinean las estrategias y objetivos que guiarán a la empresa.

### *Estrategia Corporativa*

- Consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar.

- Diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc.).

#### *Unidades de negocio*

*Alojamiento.* La principal actividad del hotel es la recepción de pasajeros, cuenta con 127 modernas habitaciones con excelente servicio. Los accionistas del hotel poseen departamentos que son de su propiedad, puestos a disposición de los administradores, obteniendo una renta anual superior al 7%.

*Eventos.* El hotel cuenta con un salón de eventos de gran capacidad que puede utilizarse para eventos sociales (fiestas de casamiento, fiestas de fin de año, etc.), para convenciones, para reuniones empresariales o para otro tipo de servicio.

*Gastronomía.* El tercer gran servicio es el de gastronomía, el cual, si bien está concesionado a otra empresa, tiene incidencia directa en la gestión de los otros dos mencionados anteriormente. El personal del hotel debe estar auditando y trabajando a la par que el personal abocado a este servicio para garantizar los estándares de calidad propuestos por la cadena.

Dado el contexto actual de pandemia en el que la actividad hotelera y el país se vio inmerso, obligando a la población vía dirección política a ponerse en cuarentena, ha llevado a la quiebra a cientos de empresas de diferentes rubros, afectando en especial al sector turístico. Es por ello que se hace necesario replantear las estrategias corporativas y los objetivos de la empresa a fin de sostener el cimbronazo causado en la industria. Para resolver esta situación, se propone la construcción de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que ayude a generar información útil y certera para facilitar el proceso de toma de decisiones para poder anticiparse, adaptarse y avizorar los posibles ajustes y mejoras que permitan sostenerse en el mercado y beneficiarse, optimizando el uso de los recursos disponibles.

#### *Análisis del contexto*

Para evaluar con mayor profundidad el contexto del hotel Howard Johnson se usó la herramienta PESTEL. El análisis PESTEL es un instrumento analítico que se utiliza para identificar los propulsores claves del cambio en el entorno estratégico empresarial, describe el marco de los factores macroambientales de la compañía para apoyar la toma de decisiones. En PESTEL se incluyen seis factores clave: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen directamente en la empresa.

A raíz de la actual situación mundial, los gobiernos han impuesto restricciones de viajes, cuarentenas, confinamientos, cancelación de eventos y el cierre de establecimientos.

La pandemia ha tenido un efecto socioeconómico disruptivo. Se han cerrado colegios y universidades en más de 124 países, lo que ha afectado a más de 2200 millones de estudiantes. Un tercio de la población mundial se encuentra confinada, con fuertes restricciones de movimientos, lo cual ha conducido a una reducción drástica de la actividad económica y a un aumento paralelo del desempleo.

Este nuevo panorama mundial de crisis sanitaria atraviesa transversalmente a todos y cada uno de los factores PESTEL, se los describe a continuación.

#### *Factores Políticos*

Actualmente en Argentina se vive un ambiente de extrema incertidumbre política. El 2020 inició con un cambio de gobierno, asumiendo la presidencia Alberto Fernández, de marcado perfil populista. La tendencia al conflicto, la manipulación del sistema judicial y la marcada corrupción e impunidad que demuestra el gobierno, le quitan total credibilidad y confianza al país. Sumado a ello el 20 de marzo el presidente emitió un decreto prohibiendo a toda la ciudadanía abandonar sus hogares con la excepción de salir a comprar alimentos o medicinas. La orden de cuarentena obligatoria entró en vigencia a partir de la medianoche.

A septiembre del 2020 la cuarentena ha continuado con intervalos de flexibilidad. Esta situación ha afectado adversamente al hotel, obligándolo a cerrar sus puertas y restringir totalmente sus servicios, con el consiguiente perjuicio en su economía, reservas perdidas, altos costos de infraestructura y mantenimiento con ciclos de financiamiento quebrados y empleados a la deriva.

#### *Factores Económicos*

Para el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, la situación actual fue una prueba que lo obligó a replantearse y reinventarse, se cerró el restaurant, los salones de eventos y el área de spa viendo amenazada su subsistencia, y a pesar de ello, y sin facturar, debe pagar los servicios, el mantenimiento y los impuestos tanto nacionales como provinciales.

La pandemia obligó al cierre preventivo de empresas decretado por el gobierno, hoy el principal problema de la Argentina es que no puede frenar una inflación anual del 55% y en un año, la tasa de desocupación subió del 9,1 al 10,1% según los datos del INDEC del primer trimestre de este año.

El presupuesto del 2021 enviado al Congreso contempla un déficit primario del 4,5%, es decir, mayor inflación, pobreza, caída del valor de la moneda local y menor crecimiento en el mediano plazo lo que lleva a una mayor volatilidad cambiaria, mayor inflación, mayor desempleo, menor nivel de inversión privada, menor nivel de actividad económica, tomando como referencia economía pre-covid y, lamentablemente, mayor indigencia y pobreza estructural. (Romano, 2020)

Recientemente durante el mes de septiembre se determinó que el dólar ahorro costará desde ahora 130 pesos, ya que al recargo del impuesto país se le agregará además un 35% de Ganancias a cuenta del pago anual de este tributo. El alto grado de incertidumbre económica obliga a los inversores nacionales y extranjeros a llevarse sus inversiones de Argentina.

A nivel de la industria hotelera Fernando Desbots, flamante presidente de la Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Córdoba (AEHGC), que representa la filial regional de la federación argentina (FEHGRA), expresó a que la situación de los hoteles es desesperante. “La realidad de nuestro sector es difícil de sostener porque, a diferencia de otras actividades productivas, en hotelería no podemos estoquear. Cama que no se vende no se puede cobrar y no genera ingresos”, manifestó. Esta inactividad, hasta el momento, ha llevado a algunos hoteles a cerrar definitivamente y a otros a declarar procedimiento de concurso. A nivel comunal, entre las medidas implementadas, se exceptúan a empresarios hoteleros en el pago de tasas por comercio, industria y servicio hasta finalizar este año; también se les aplica una exención en el pago del impuesto al automotor desde el inicio de la cuarentena hasta la cuota cinco. Pero la principal respuesta oficial esperada por los hoteleros tiene que ver con los servicios esenciales (luz, gas y agua) (Quinteros, 2020)

Desde el sector piden que se declare la emergencia para reducir los costos operativos, porque ni siquiera abriendo podrán garantizar su subsistencia.

De acuerdo a un relevamiento realizado por la Federación Hotelera y Gastronómica de la República Argentina (Feghra), 65 por ciento de los empresarios hoteleros no podrá continuar si no se normaliza la situación. De este porcentaje, el 75,7 por ciento (49,2 por ciento del total) asegura que estará en situación de cierre definitivo en uno a tres meses.

El sector advierte que estos negocios son inviables si no tienen la posibilidad de recurrir al programa nacional Asistencia de Emergencia para el Trabajo y la Producción (ATP), que abona la mitad del sueldo.

Por otra parte, la Encuesta de Ocupación Hotelera del Indec refleja en Córdoba y en todo el país, ocupación cero en abril y una caída de cien por ciento de la actividad.

#### *Factores sociales*

Las restricciones implementadas por el gobierno, obligó al hotel a frenar completamente sus actividades, con muy pocas perspectivas de continuación y grandes costos fijos. La actividad turística se encuentra totalmente estancada, la población sumida en estado de miedo e incertidumbre. La medida aplicada por el gobierno de Córdoba en el mes de julio declarando que todo aquel que ingrese a la provincia debe hacer la cuarentena obligatoria por 14 días en hoteles, logró reactivar la actividad de por sí estancada desde principios de abril. Ante esta realidad, el Hotel vió una veta para aprovechar las circunstancias, lo que lo llevó a reconvertirse en hotel salud, alojando a pacientes Covid-19 positivos a los efectos de cumplimentar el período de cuarentena. Esta medida fue la que permitió a la empresa mantenerse en pie frente a esta nueva realidad. En este período de pandemia se han perdido 76 mil puestos de trabajo en el sector turístico, desde febrero a mayo, y más de 4 mil emprendimientos turísticos en el país (guías de turismo, agencias de viaje, establecimientos hoteleros), lo que representa una caída del 17%, mucho peor que en la crisis del 2001-2002.

#### *Factores tecnológicos*

El nuevo panorama mundial de pandemia obliga al uso casi exclusivo de comunicación y captación de clientes a través de las redes sociales e internet, lo que hace necesario un seguimiento continuo a través de estas herramientas. Es importante tener actualizada la información en internet, ofreciendo los protocolos obligatorios de seguridad, aislamiento e higiene preventivos en todas sus páginas.

Recientemente el Gobierno declara servicios públicos a la telefonía celular, servicios de internet y cable ordenando congelar las tarifas hasta diciembre del 2020, contribuyendo levemente a los costos del sector. (Ambito.com, 2020)

El Hotel adaptó toda su página de internet, redes sociales y marketing conforme a los nuevos protocolos covid reglamentados, dando información pertinente sobre cuidado y prevención necesarios. Internet abrió puertas desconocidas tiempo atrás, permitiendo reservar y pagar la estadía solo desde el celular o mediante una simple llamada telefónica, conocer mediante las nuevas plataformas en la nube, los servicios a los que podemos acceder incluso en algunos casos con imágenes en tiempo real, lo que facilita enormemente la actividad del hotel permitiendo su acceso al mercado internacional. Asimismo, la empresa hizo acuerdos con webs de viajes y turismo como Trivago o

Booking lo que amplió aún más su acceso al turismo extranjero. Actualmente imposibilitado por los cierres de fronteras nacionales, provinciales e internacional.

#### *Factores ecológicos*

Es importante el cuidado del medio ambiente realizado por la empresa en el uso de energías renovables. El hotel hace uso eficiente del agua y colabora en el reciclaje de la recogida de residuos de sus establecimientos. En otros términos, la orientación del hotel en ingresar al programa hoteles más verdes no solo en términos de sustentabilidad, lo beneficia también en términos de instalaciones, haciendo más llevadera la estadía de los clientes en cuarentena.

#### *Factores legales*

Las empresas han recibido ayuda estatal que cubre el 35% de los salarios, el 65% restante debe ser cubierto por las empresas, solicitando créditos y endeudándose. En Córdoba se han tomado varios paliativos como la condonación del impuesto inmobiliario hasta abril del 2021 y otros impuestos que en realidad generan poco alivio dadas las pocas perspectivas.

Mientras tanto la Asociación de hoteleros y gastronómicos de todo el país pide la ley de emergencia económica.

#### *Diagnostico Organizacional: Howard Johnson actualmente*

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). Las Fortalezas y las Debilidades se refieren a valoraciones de aspectos internos sobre las que es posible actuar. Mientras que las Oportunidades y las Amenazas constituyen el entorno, son realidades exteriores que sólo se pueden inferir y, si bien es muy difícil modificarlas, existen recursos para aprovecharlas (en el caso de las Oportunidades) o enfrentarlas de mejor manera (si se trata de Amenazas). Es una herramienta simple, clara y práctica que facilita la toma de decisiones: contribuye a identificar los obstáculos para cumplir con los objetivos, y de esta manera mejorar y modificar el plan de acción.

Tabla 1: Analisis Foda en Howard Johnson Hotel

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	1-Reputación y experiencia del hotel 2-Calidad en atención y servicio 3-Certificación hotel verde 4-Personal motivado y capacitado 5-Ubicación estratégica del hotel 6-Posicionamiento en el mercado. 7-Infraestructura 8-Variedad de servicios 9-Reservas suficientes para afrontar la crisis	1-Sistema de pagos y cobros deficiente. 2-Empleados en estado de incertidumbre 3-Poca inversión en marketing y branding 4-Pocos proveedores 5-Altos costos de infraestructura 6-Sub-utilización de la capacidad instalada 7-Actividad estacional 8-Falta de herramientas de control de gestión
EXTERNO	<b>OPORTUNIDADES</b> 1-La situación sanitaria promueve los servicios delivery 2-Amplias instalaciones favorecen la aplicación de los protocolos sanitarios. 3-Posibilidad de utilizar las instalaciones para personal en cuarentena	<b>AMENAZAS</b> 1-Políticas de gobierno que provocaron la caída de la actividad hotelera y gastronómica 2-Elevadas tarifas de luz y gas 3-Restricciones al dólar 4-Alta inflación y recesión 5-Crisis económica y social 6-Cierre de fronteras

Fuente: Elaboración propia

Como resumen de la herramienta FODA se concluye que el hotel tiene como fortaleza su prestigio y trayectoria a nivel mundial, su política de atención y servicio al cliente, su personal altamente calificado y la categoría de hotel verde que ofrece instalaciones adaptadas a la nueva tendencia ecológica mundial. Como debilidad contemplamos la falta de previsión ante las circunstancias internacionales de emergencia sanitaria, lo que llevó a que industria viera afectados sus puestos de trabajo, los gastos de infraestructura y la falta de ingresos sumado a las escasas políticas del gobierno para paliar la situación. Entre las oportunidades podemos agregar, que la realidad de la pandemia por covid le ha dado la posibilidad a la actividad de diversificar sus servicios de atención y alojamiento de los pacientes que requieren hacer cuarentena, ya sea que

provenzan de otras provincias o de aquellos que deben cumplir los protocolos de bioseguridad para las empresas en las cuales trabajan, a su vez sus amplias instalaciones favorecen su elección por sobre otros hoteles de la competencia. Como amenazas se contempla la actual situación política y económica del país y del mundo, la suba del dólar, la inflación y el estado de incertidumbre que ofrece la realidad actual.

## Marco Teórico

El éxito en la empresa ha sido y continúa siendo evaluado por medidas de gestión financieras y económicas. Sin embargo, el cambio tecnológico, social, cultural y laboral producido en las últimas décadas ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han provocado importantes modificaciones que tienen profunda implicación en las organizaciones, y en sus sistemas de gestión y control. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta capaz de ofrecer a los responsables de las organizaciones una visión completa de cómo a través de la integración de medidas financieras y no financieras se ejecuta la estrategia.

En 1992 Robert Kaplan y David Norton, dieron a conocer Cuadro de Mando Integral (CMI) como una nueva herramienta de información y control para la toma de decisiones desarrollada bajo la concepción de que en la sociedad del conocimiento se requerían métricas que fueran más allá de las medidas económicas y financieras tradicionales.

El **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**, fue seleccionado por los editores de la revista Harvard Business Review como una de las ideas más influyentes en el campo de la gestión de los últimos 75 años y que es el modelo utilizado por el 60% de las organizaciones de todo el mundo para poner en marcha su estrategia.

El sistema gerencial de Norton y Kaplan de 1992 tiene su origen en la percepción que obtienen ambos autores al realizar labores de consultoría en una empresa del sector eléctrico al realizar evaluaciones de desempeño. La conclusión a la que llegan es que la valoración de los logros de la organización va más allá de los números financieros que normalmente solo visualizan los gerentes para conocer el estado en el que se encuentra su empresa.

Desde esta afirmación, notan que se pierden de vista muchos intangibles que forman parte de la organización, que contribuyen a su éxito y al establecimiento de ventajas competitivas frente a otras empresas, y que se gestionan e invierten en ellos en el día a día para la consecución de los objetivos a corto, medio y largo plazo.

Desgranar su modelo de gestión en cuatro perspectivas interrelacionadas entre sí: Financiera, de Clientes, de Procesos y de Aprendizaje e Innovación. El BSC permite observar cómo desde algo tan intangible como las capacidades, habilidades,

conocimientos o formas de trabajar, se puede impulsar que los clientes vean satisfechas sus necesidades y expectativas, y los resultados financieros acaben llegando.

De este modo, Norton y Kaplan hacen un planteamiento con el que sitúan a la gerencia desde un punto de visualización más global, con un foco principal en el largo plazo, en la visión de la organización, pero no olvidando que ese resultado es fruto del trabajo del día a día. Así, surge un modelo o herramienta revolucionaria en el campo de la estrategia, ya que ayuda a las organizaciones a conocerse mejor, a canalizar sus energías en lo importante y a poner en marcha de forma real su plan estratégico.

El trabajo de Norton y Kaplan no se ha quedado en el modelo expuesto en 1992, desde entonces son numerosos los artículos y obras escritas en coautoría en las que han reflexionado sobre la estrategia y su puesta en marcha. Destaca su obra de 2008, “The Execution Premium” en la que abordan la difícil labor de la implementación de la estrategia.

El núcleo del CMI lo constituye un conjunto seleccionado de indicadores descriptivos del pasado, complementados con la medición de inductores futuros que observan los progresos y aportan información desde cuatro perspectivas para la toma de decisiones, se recomienda a las empresas que mantuvieran los indicadores financieros para resumir los resultados de las acciones realizadas previamente, pero que equilibraran esos indicadores de resultados con indicadores no financieros en tres perspectivas adicionales-clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento-que representan los impulsores, los indicadores de tendencia del futuro desempeño financiero (Norton, 1992):

#### *La Perspectiva Financiera*

Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado y si están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Aborda temas como el aumento de los ingresos, la baja de los costos, el aumento de la utilización de los activos y la reducción del riesgo entre otros. Definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del CMI (Kaplan, ed. 2016)

Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow, se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor económico añadido.

#### *La Perspectiva del Cliente*

Identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye

la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, fidelidad y la rentabilidad del cliente. Para alcanzar los objetivos financieros ¿qué necesidades del cliente se deben satisfacer?

#### *La Perspectiva del Proceso Interno*

Identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe sobresalir con excelencia por tener mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros. Por otra parte, incluye el proceso de innovación lo que permite poner énfasis en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que darán como resultado nuevos productos, servicios y mercados. (Kaplan y Norton, 2014)

#### *La Perspectiva de la Formación y Crecimiento*

Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados. Los objetivos que se definan dentro de esta perspectiva resultan necesarios para conseguir los resultados de las tres anteriores ya que impulsan el aprendizaje y el crecimiento. Pueden ser indicadores de formación y preparación de empleados, de ausentismo, de bonos, entre otros.

Desde la finalización del primer estudio realizado por Norton y Kaplan en 1992, la evolución del CMI ha sido muy importante. En sus inicios fue utilizado como una Herramienta de control de Gestión. A partir de 1996, es cuando la metodología empieza a ser utilizada como una Técnica de Gestión Estratégica, mediante la configuración de los Mapas Estratégicos, que permiten operativizar la estrategia de las organizaciones. Por último, en el 2001, el modelo recoge e incorpora dos variables importantes, el alineamiento organizativo y la asignación de recursos, como elementos clave para asegurar una correcta implantación estratégica. Baraybar (2011) desarrolla en profundidad tres niveles de implantación implicando cada uno diferentes niveles de esfuerzo y cobertura de necesidades de gestión: técnica de medición y control, Sistema de gestión estratégica y Modelos de organización y gestión de cambio.

Ali Jadeed, (2017) propone una clasificación por grado de complejidad del CMI:  
CMI Básico. Combina medidas financieras y no financieras.

CMI Intermedio. Además del tipo básico, describe la estrategia a través de identificar las relaciones causa-efecto entre las medidas y las perspectivas.

CMI Desarrollado. Cumple los requisitos del tipo intermedio y también implementa la estrategia empresarial mediante la definición de los objetivos, resultados e iniciativas estratégicas usando el mapa estratégico”.

Por su parte según Paul R. Niven (2016) las organizaciones enfrentan muchas barreras al momento de ejecutar la estrategia formulada por sus líderes. Los impedimentos más comunes para la ejecución estratégica son:

La barrera de la visión, que surge cuando la mayoría de los empleados no entienden la estrategia de la organización;

La barrera de las personas, que surge cuando solo una pequeña porción de la administración tiene incentivos vinculados a la estrategia;

La barrera de la gestión, que surge porque la mayoría de los equipos ejecutivos dedican sólo una pequeña cantidad de tiempo a discutir sobre la estrategia;

La barrera de recursos, que surge porque la mayoría de las organizaciones no vinculan sus presupuestos a su estrategia.

Esto lleva al hecho de que a pesar de las inmensas ventajas asociadas a la implementación del CMI su uso no se ha generalizado en muchas organizaciones.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Presentación del Problema*

La situación imperante actual ha llevado al mundo a su paralización, y el turismo ha sido el más afectado de todos los grandes sectores económicos. En un marco de incertidumbre exacerbada, contar con información actualizada y fiable es más importante que nunca, tanto para los turistas como para el sector. La extensión de los escenarios hasta 2021 apuntan a un cambio de tendencia el próximo año, basado en las hipótesis de un levantamiento gradual y lineal de las restricciones de viaje, la disponibilidad de un tratamiento y una recuperación de la confianza de los viajeros.

En el contexto actual, surgen nuevas tendencias, nuevos servicios requeridos y actividades nuevas que tientan a los nuevos turistas. El principal problema para poder dar respuesta a estos cambios en los consumidores, es no contar con información actualizada y confiable para la toma de decisiones.

¿Cómo puedo saber que necesitan mis clientes? ¿cuál es la calidad de mi servicio? Para dar respuesta a estos interrogantes, y empezar a planificar la actividad comercial, el primer paso es reconocer la importancia de la medición y establecer indicadores inteligentes de gestión, para luego organizarlos en un sistema de información que nos permita tomar las decisiones.

### *Justificación del Problema*

Podemos afirmar entonces que existe la imperiosa necesidad de implementar herramientas de control de gestión que proporcionen información de actuaciones pasadas, relacionada con acciones futuras, que permitan una eficaz toma de decisiones anticipada con tendencia hacia la eficiencia, que combinen medidas cuantitativas y cualitativas, que permitan mejorar la vinculación entre la estrategia y la medición del desempeño e incluso, que consideren la existencia de estrategias emergentes, como lo es el Cuadro de Mando Integral (CMI). Por otra parte, si bien en el ámbito turístico es aún incipiente la aplicación de esta herramienta, se la considera idónea para este sector ya que permite la “gestión de los recursos intangibles, la coordinación de diferentes unidades de negocio, la visión a largo plazo para detectar oportunidades potenciales, la identificación de las competencias y los cambios precisos para mantener el grado de innovación necesario por medio de una estructura lógica de análisis del modelo de negocio” (Biassone, 2018) Se observa como una posibilidad de mejora, utilizar la herramienta de gestión empresarial Cuadro de Mando Integral, como Sistema de Gestión del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz,

de manera tal que le permita focalizar los recursos de manera eficiente dentro del marco de profunda crisis económica, social y sanitaria que atraviesa la Argentina. Para ello será necesario unificar los esfuerzos para que, una vez desarrollado el CMI, permita una rentabilidad que supere el punto de equilibrio asegurando su permanencia y competitividad en el mercado, y que en momentos calmos el crecimiento sea naturalmente inevitable.

#### *Conclusión Diagnóstica*

El objetivo final es implementar un Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión, para reducir las debilidades de la organización, logrando adaptabilidad y flexibilidad para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Sin duda se trata de una excelente estrategia para garantizar su sustentabilidad, dándole alas a la empresa para pilotear las situaciones, económica y financieramente críticas pronosticadas. El CMI propone estabilidad, a través de la clarificación de la información ofrecida que permitirá tomar decisiones con amplio fundamento. Desde la perspectiva social, esta herramienta no hace más que elevar el compromiso de quienes la utilizan, dado que su implementación requiere la participación activa de los recursos humanos. Finalmente, desde la perspectiva de los clientes, implementar esta herramienta impulsa a quienes lo utilizan hacia la mejora continua. Por último, considerando los análisis realizados precedentemente se llega a la conclusión de que resulta factible llevar adelante la implementación del CMI sin mayores inconvenientes y de que, sin duda, aportará además de las mejoras propuestas, afianzar fortalezas, minimizar debilidades y detectar con claridad estrategias convenientes que les permitan anticiparse cuando se generen crisis y/o cambios en el contexto.

## Plan de Implementación

### *Alcance*

La implementación de una metodología de gestión interna basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para agregar valor al Hotel Howard Johnson.

### *Alcance geográfico.*

El presente se realiza en el Hotel Howard Johnson de la Ciudad Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba.

### *Alcance temporal.*

El proyecto comprende el periodo desde el mes de Enero del año 2021 al mes de Abril del año 2021.

### *Alcance en relación al Universo.*

El alcance del presente proyecto involucra a todas las áreas e integrantes del Hotel Howard Johnson.

### *Recursos involucrados*

Los recursos involucrados para llevar adelante la concreción del proyecto se dividen en recursos tangibles e intangibles.

Dentro de los recursos tangibles se listan los siguientes a continuación:

- Computadoras de escritorio.
- Escritorios y sillas.
- Calculadoras.
- Impresoras.
- Servicio de internet

### *Recursos intangibles*

Dentro de los recursos intangibles se listan los siguientes a continuación:

- Alianzas estratégicas con los proveedores para poder disponer de la mercadería en tiempo y forma.
- Capacitaciones a todas las áreas acerca de la implementación del Cuadro de mando Integral y la importancia del mismo en la estructura organizacional.

### *Presupuesto de la puesta en marcha*

*Tabla 1.* Presupuesto recursos tangibles. Fuente: Elaboración propia en base a presupuesto Mercado Libre.com

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Observaciones
1	Computadoras	\$ 150.000	Disponible en el hotel

1	Escritorios y sillas	\$ 50.000	Disponible en el hotel
1	Impresora	\$ 30.000	Disponible en el hotel
1	Proyector	\$120.000	Disponible en el hotel
Total		\$ 350.000	

Para calcular el presupuesto necesario para la concreción del presente reporte de caso, se toman como guía los honorarios propuestos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Jujuy, según Resolución C.D. N° 2 /2020 Honorarios Mínimos Sugeridos 2020 según tabla:

*Tabla 2.*

Categoría Actividad	Monotributo	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Construcción	\$ 1.726.600	\$ 7.400.000	\$ 47.300.000	\$ 378.900.000
Agropecuaria	\$ 1.726.600	\$ 4.800.000	\$ 30.000.000	\$ 228.900.000
Industrial y Minería	\$ 1.726.600	\$ 16.800.000	\$ 102.200.000	\$ 829.900.000
Comercio	\$ 1.726.600	\$ 19.800.000	\$ 119.200.000	\$ 1.001.800.000
Servicios	\$ 1.726.600	\$ 5.800.000	\$ 34.600.000	\$ 289.000.000

En donde se clasifican las empresas en virtud de su volumen de ventas anuales, por lo que se consideran honorarios por \$90.000 presupuestados en todo concepto por el servicio suministrado al Hotel, la carga horaria correspondería a 5 horas de trabajo diarias durante los 5 días de la semana durante 4 meses contados desde el mes de enero a abril del 2021, desde las 8 de la mañana a las 13hs, 20 días mensuales x 4 meses x 5 horas: 400 horas en total, a razón de \$225 por hora.

*Presupuesto de mantenimiento y seguimiento*

Se toma la siguiente tabla para el cálculo de honorarios de mantenimiento y seguimiento de la implementación de la herramienta de control de gestión:

CONCEPTO	MINIMO SUGERIDO
Valor Hora Profesional (por labores independientes de contabilidad y/o auditoría)	\$ 1.400,00
Por la atención de CONSULTAS VERBALES	\$ 1.500,00
Por la atención de CONSULTAS con opinión por ESCRITO	\$ 2.700,00

Se resuelve cobrar las consultas en \$ 1.500 si fuera necesario, se facturará \$3.000 si es necesario algún taller para capacitar de manera específica, pero mayormente una vez puesto en marcha el Cuadro de Mando Integral y capacitados los recursos humanos intervinientes, el servicio de consultas es mayormente puntual y específico.

### *Acciones a desarrollar*

Tarea 1- Diagnostico: se relevará la información necesaria para determinar las necesidades puntuales de la empresa, mediante entrevistas, visitas en el lugar, información contable, etc.

Tarea 2- Se propone realizar un reunión con todo el personal de la firma para informar la necesidad de implementar una herramienta de control de gestión interna y el compromiso de cada una de las áreas y miembros integrantes de la misma para lograr los resultados propuestos.

Tarea 3- Elaboración de mapa estratégico, objetivos e indicadores: se elaborará el mapa estratégico, los objetivos y métricas para su medición, el cual se expondrá a todos los empleados y mandos de la empresa, con la explicación pertinente. Se representa la estrategia de manera visual, describiendo así el proceso de creación de valor representado por la relación de causa y efectos entre los objetivos de cada una de las perspectivas, Financieras, Clientes, Procesos Internos, y Formación y Crecimiento.

Tarea 4- Una vez diseñado el mapa estratégico, se propone establecer cada uno de los objetivos y los indicadores de medición para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, teniendo en cuenta el plazo de cumplimiento, control y los responsables de la medición de los mismos.

Tarea 5- Implementación: Aquí ya se encuentra diseñado el CMI definitivo con las correcciones necesarias y se procede a su implementación con ronda de entrevistas por áreas funcionales, recopilación de resultados, aclaración de dudas, revisión de inconvenientes, propuesta de ajustes y se desarrollará el plan de trabajo para las próximas semanas.

Tarea 6- Actividades de coordinación y control: Luego de recopilada la información de la etapa anterior y hacer la primera medición de resultados, se controlará si los índices se adecúan a la empresa, si brindan la información que se requiere, en caso que sea necesario se replantearán los mismos.

Tarea 7- De manera paralela es necesario implementar acciones y planes de capacitación relacionados al uso de la herramienta de control de gestión. Dichas capacitaciones son destinadas para el equipo directivo como así tambien los mandos medios y personal operativo, se determinará quién será el responsable de controlar, y lo que se espera de cada área en particular.

### *Marco temporal de realización*

En el siguiente Diagrama de Gantt se exponen la planificación de actividades a desarrollar. Esta herramienta fue desarrollada por Henry Laurence Gantt, consiste un método gráfico de planificación y control, en el que un proyecto se divide en diferentes actividades y se realizan estimaciones sobre cuánto tiempo requiere cada una de ellas, así como el total de tiempo necesario para completar el proyecto.

*Tabla 4.*

### *Diagrama de Gantt*

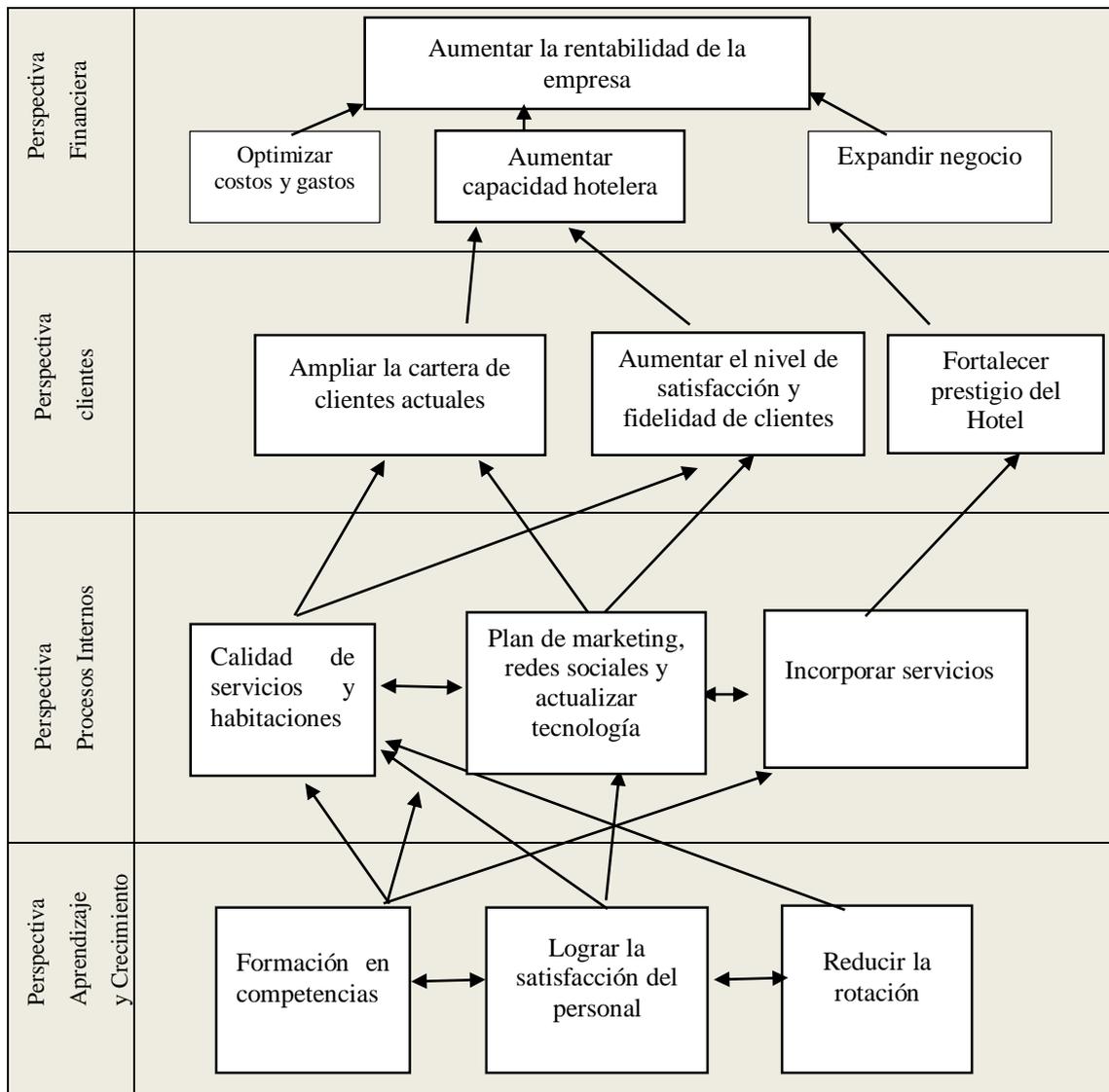
	Tareas	<i>Enero</i>				<i>Febrero</i>				<i>Marzo</i>				<i>Abril</i>			
1	Diagnóstico de la organización.	■	■														
2	Reunión con personal directivo, diseñar planes y acciones para confeccionar el CMI, comunicación de lo que se va a llevar a cabo.			■	■												
3	Elaborar un mapa estratégico				■	■	■										
4	Establecer los objetivos e indicadores para perspectiva del CMI.					■	■	■	■								
5	Implementación de la herramienta de control de gestión.								■	■	■						
6	Actividades de coordinación, control y correcciones.										■	■	■	■			
7	Capacitaciones a todas las áreas involucradas.													■	■	■	

Fuente: Elaboración propia.

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

El objetivo de la propuesta es diseñar e implementar la herramienta de gestión interna basada en el modelo de CMI a través de sus cuatro perspectivas. Esto le facilitará la retroalimentación que le permitirá alinear su estrategia con los objetivos organizacionales, mejorando el proceso de toma de decisiones.

Tabla 5. Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia

Una vez diseñado el mapa estratégico, se describen los indicadores para cada una de las perspectivas del CMI, los que permiten evaluar el grado de cumplimiento de cada objetivo estratégico.

Tabla 6. Cuadro de Mando Integral. Fuente: Elaboración propia

	Objetivo	Indicador	Fórmulas	Resultados	Semáforo			Frecuencia	Responsable
					Verde	Amarillo	Rojo		
Financiera	Aumentar en un 25% los ingresos	Índice de ingresos	Ingreso medio diario x tasa de ocupación	S/D	>25%	>15% <24%	<14%	Mensual	Gte. Gral y Administración
	Lograr una rentabilidad del 30%	Índice de Rentabilidad	(Utilidad neta/Patrimonio neto) x 100	S/D	>30%	>15% <29%	<14%	Mensual	Área contable y administrativa
	Optimizar costos y gastos	Índice de gastos	(costos/ingresos)x100	S/D	>5%	>5% <3%	<2%	Mensual	Área administrativa
Clientes	Aumentar la cartera de clientes en un 30%	Incremento cartera de clientes	(clientes periodo – clientes per x-1) /clientes periodo x-1	S/D	>30%	>15% <29%	<14%	Mensual	Área de Marketing
	Lograr que el 25% de los clientes esté conforme y satisfecho.	Índice de satisfacción	(Clientes satisfechos/clientes atendidos) x100	S/D	>25%	>15% <24%	<14%	Mensual	Área Relaciones Públicas
	Lograr que al menos el 35% de los clientes vuelva a hospedarse	Índice de fidelización	(Clientes retenidos/total de clientes)x100	S/D	>35%	>20% <34%	<14%	Mensual	Área de Relaciones Públicas
Procesos Internos	Lograr que el 60% de los servicios se entreguen de manera puntual	Índice de servicios	(Servicios puntuales/ total de servicios entregados)x100	S/D	>60%	>40% <59%	<39	Mensual	Área administración de recursos humanos
	Aumentar en un 15% los servicios nuevos	Índice de productividad	Cantidad de propuestas sobre nuevas prestaciones y servicios	S/D	>15%	>10% <14%	<39	Mensual	Área recursos humanos y administración

	Aumentar un 35% la captación de clientes vía tecnología.	Índice de sistematización tecnológica, marketing y redes	(Clientes captados mes/clientes captados mes previo)x100	S/D	>35%	>20% <34%	<14%	Mensual	Área de marketing
y Aprendizaje	Lograr capacitar al 60% de los empleados	Índice Capacitación	(N° capacitaciones realizadas/total empleados)x100	S/D	>60%	>40% <59%	<39	Mensual	Área recursos humanos
	Incrementar el compromiso de los empleados en un 40%	Índice de satisfacción	(N° empleados satisfechos/total de empleados)x100	S/D	>40%	>25% <39%	<38	Mensual	Área recursos humanos
	Lograr reducir la rotación de personal en un 35%	Índice de rotación	(N° rotaciones mes/n° rotación mes previo)x100	S/D	>35%	>20% <34%	<14%	Mensual	Área recursos humanos

*Medición, Control y medidas de corrección*

*Tabla 7. Propuestas de medición y de control. Fuente: Elaboración propia*

Acciones a controlar	Valor objetivo	Medidas de acción para corregir desvíos
Incremento del ingreso por hospedaje	Hasta un 24%	Aumentar las estrategias de marketing y de publicidad. Analizar el plan de ventas. Revisar estrategias de captación de clientes potenciales e incentivar a clientes actuales.
	Mayor a 25%	Continuar con las estrategias de venta implementadas hasta el momento. Mantener estrategias publicitarias implementadas. Mantener estrategia de penetración de mercado.
Incremento de la rentabilidad	Hasta un 30%	Revisar el plan de ventas. Revisar estrategias comerciales. Reevaluar estructura de costos. Analizar convenios con proveedores
	Mayor a un 30%	Mantener el plan comercial. Mantener estructura de costos planificada. Mantener convenios y negociaciones con proveedores
Nivel de satisfacción de los clientes	Hasta un 25%	Analizar plazos de cumplimiento en la entrega de servicio. Analizar reclamos de los clientes. Realizar encuestas. Analizar estrategias de promociones. Proponer convenios de financiamiento para grupos grandes.
	Mayor a un 25 %	Continuar con las estrategias implementadas. Continuar con la entrega de productos en tiempo y forma. Seguir con los convenios de financiamiento. Aplicar descuentos por comprar
Acciones a controlar	Valor objetivo	Medidas de acción para corregir desvíos
Aumentar la cantidad de clientes	Hasta un 30%	Revisar estrategia comercial. Revisar estrategias de captación de clientes. Aplicar nuevas estrategias publicitarias en diferentes medios y canales para atraer nuevos clientes. Mejorar el catálogo de servicios y ofrecer descuentos y bonificaciones en contingentes por cantidad de días o personas.
	Mayor a un 30%	Continuar con el plan comercial y estrategias de marketing. Mantener estrategias publicitarias empleadas. Mantener estrategias de captación y penetración de mercado. Mantener políticas de descuentos, bonificaciones y financiación

Aumentar la productividad de cada empleado	Hasta un 35%	Continuar con las políticas de capacitación empleadas hasta el momento. Mantener incentivos motivacionales aplicados para quienes mejoren y mantengan el desempeño logrado en el período analizado
	Mayor a un 15%	Profundizar políticas de capacitación. Ampliar el período de capacitación Proponer nuevos incentivos motivacionales
Lograr capacitar a los empleados	Hasta un 60%	Revisar el plan de capacitaciones. Reever ejes temáticos. Proponer nuevas unidades y temas a capacitar. Aumentar el numero de horas a capacitar.
	Mayor a 60%	Continuar con las estrategias de capacitaciones implementadas hasta el momento.
Reducir la rotación del personal	Hasta un 30%	Revisar el plan de capacitaciones. Reever nivel de satisfacción. Estudiar encuestas de satisfacción. Analizar política de incentivos y ascensos. Generar planes de reconocimiento, reestructurar puestos según conocimientos y antigüedad.
	Mayor a un 30%	Continuar con las capacitaciones. Continuar con política de incentivos, promociones y ascensos

## Conclusión

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz forma parte de una cadena hotelera de enorme prestigio a nivel mundial, es por eso que se hizo necesario diseñar un Cuadro de Mando Integral para ayudar a gestionar y mejorar el control, medición y alineación de todas sus áreas de interés.

“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.” Esta frase le es atribuida a Peter Drucker quien fue un consultor y profesor de negocios.

El Cuadro de Mando Integral se adecúa a la situación planteada y otorga la posibilidad de mejorar las condiciones que afectan a la empresa. La incorporación del Cuadro de Mando Integral, ofrece la posibilidad de poder evaluar y corregir acciones que no obtienen los resultados esperados, generar la oportunidad de mejorarlos y aprender de esos errores. Su aplicación amplía el panorama de puntos a mejorar generando aprendizaje organizacional, otorgando la atención necesaria a cada una de las áreas en forma alineada y relacionadas entre sí, brindando la importancia demandada para generar motivación. En consecuencia, se considera que es posible obtener un mejor desempeño, realizando las correcciones necesarias a tiempo.

Se considera que la aplicación de esta herramienta ofrece a la empresa posibilidad de mejorar continuamente, adecuándose mejor al contexto que se presente en general, generando cimientos más sólidos ante incertidumbres que puedan surgir.

Por medio de este recurso se logró traducir la estrategia y la visión en objetivos e indicadores distribuidos en las cuatro perspectivas del CMI, lo que permite realizar un control más certero y acabado, y aplicar medidas de acción correctivas cuando los resultados obtenidos se alejen de los objetivos propuestos. Es por ello que la cuantificación de los resultados permite lograr una coherencia de las actividades tanto a corto como a largo plazo, proponer correcciones, reformular la estrategia y lograr la mejora continua en la organización.

Esta herramienta permite posicionar a la empresa un paso adelante en el mercado local e internacional marcando un hito importante en la cultura empresarial y social.

## Bibliografía

- Ambito.com. (26 de 08 de 2020). *Ambito.com*. Recuperado el 18 de 09 de 2020, de <https://www.ambito.com/alberto-fernandez/gobierno-declara-servicios-publicos-la-telefonía-celular-servicios-internet-y-el-cable-n5126892>
- Biassone, C. &. (2018). *aportes del cuadro de mando integral a la mejora de la gestión pública de turismo*. mar del plata.
- Familiar, E. (2018). *Sicom Créditos*. San Salvador de jujuy, Jujuy , Argentina.
- Felani, C. (2018). *DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO*. buenos aires: tesis.
- Kaplan y Norton. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Gestion.
- Mesina. (2015). *Cuadro de Mando Integral aplicado a una empresa del rubro transporte de carga y logística* .
- Norton, K. y. (1992). *The Balanced Scorecard*. Harvard.
- Quinteros, C. (16 de 08 de 2020). *voydeviaje.com.ar*. Recuperado el 18 de 09 de 2020, de <http://www.voydeviaje.com.ar/cordoba/como-enfrentan-hoteles-de-cordoba-cuarentena-y-falta-de-turistas>
- Rivera, D. N. (10 de febrero de 2002). *gestiopolis.com*. Recuperado el 8 de septiembre de 2020, de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/cuadro-de-mando-integral-usado-en-hoteleria-caso-get-varadero/>
- Romano, A. (18 de 09 de 2020). *infobae.com*. Recuperado el 18 de 09 de 2020, de <https://www.infobae.com/opinion/2020/09/18/lo-que-el-gobierno-no-entiende-de-politica-economica/>
- Suarez Blanco. (2018). Cuadro de Mando Integral aplicado a las Pymes de la industria hotelera. *Revista Pymes Innovacion y desarrollo*, 6(2), 2-21.
- Tanus, P. (2016). *Desarrollo de una Cuadro de Mando Integral de la empresa de salud*.

Torrealba Urdaneta, G. y. (2018). Un acercamiento a la realidad: Iniciativas de adopción de un cuadro de mando integral en Venezuela. *Revista Scientific*, 155-176.

ViaCórdoba, R. d. (23 de 06 de 2020). *via cordoba*. Recuperado el 17 de 09 de 2020, de <https://viapais.com.ar/cordoba/1835701-cuarentena-en-cordoba-casi-del-50-de-los-hoteleros-piensa-en-el-cierre-definitivo/>