

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

“Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz”

"Balanced Scorecard of the Hotel Howard Johnson Plaza of Villa Carlos Paz"

Autor: Rosso, Germán Ariel

Legajo: VCPB31972

DNI: 31.248.573

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Córdoba, noviembre, 2020

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Análisis de situación	7
<i>Descripción de la situación</i>	7
<i>Análisis Interno</i>	8
<i>Análisis Externo</i>	10
<i>Análisis de Acuerdo al Perfil Profesional</i>	13
Marco teórico	17
<i>Cuadro de Mando Integral</i>	17
<i>Toma de decisiones con información</i>	18
Conclusión diagnóstica y discusión	20
<i>Declaración del problema</i>	20
<i>Justificación del problema</i>	20
<i>Conclusión diagnóstica</i>	21
Plan de implementación	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Recursos</i>	22
<i>Acciones específicas y marco de tiempo</i>	23
<i>Plan de implementación</i>	25
Conclusiones y recomendaciones	31
Referencias	33

Agradecimientos

Quiero agradecer a Ariel quien encendió, en aquella conversación, este proceso que me ha hecho mejor persona y profesional. Quiero agradecer a Nora y Aurelia que permitieron que esto fuera posible de muchas formas. A Cristian y Miguel que estuvieron presentes en este recorrido. A mi familia política por su apoyo. A Raúl por su paciencia ante mis consultas. A *Tenis ProActivo* que me dio la posibilidad, desde el *trabajo en equipo*, que yo pueda llevar adelante esta desafiante tarea. A mis profesores y tutores por sus enseñanzas y tiempo con nosotros. En especial a Belén y Josefina porque en los momentos más desafiantes de este viaje, fueron mi sostén y el de nuestra familia y hogar. Y por último a Carlos y Rosa, que tienen que ver con todo esto que estoy siendo. A todos ellos: *muchas gracias*.

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado de la carrera de Contador Público trata sobre la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. El mismo tuvo como objetivo aumentar la rentabilidad de la empresa bajando los costos principalmente por encontrarse en una industria, la hotelera, donde los precios tienden a ser estables por la gran competencia que tiene la misma. Se apuntó a generar un funcionamiento más efectivo y eficiente a partir de la posibilidad de comenzar a tomar decisiones con una visión sistémica como la que genera el Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta, además de tener en cuenta la perspectiva financiera, muestra indicadores relacionados al cliente externo, del cliente interno y sobre los procesos de la organización. En un contexto tan dinámico e incierto poder tener una óptica amplia, como la que brinda esta herramienta, para tomar decisiones es de gran importancia para el presente y sobre todo para el futuro.

Palabras claves: Cuadro; Decisiones; Sistémica

Abstract

The present Final Degree Project of the Public Accountant career is about the elaboration of a Balanced Scorecard for the Howard Johnson Hotel of Villa Carlos Paz. This task had the objective to increase the rentability of the company reducing the costs mainly for being part of an industry, the hospitality, where the prices tend to be stable because of the competition that this sort of area has. It was aimed to generate a functioning more effective and efficient having the possibility to start taking decisions with a systematic vision like the Balanced Scorecard allows. This tool, beside taking in account the financial perspective, shows indicators related to the external and internal customer and about the organisation process. In such a dynamic and uncertain environment having a wide optic, like the one provided by this tool, to take decisions is very important for the present but more about the future.

Keywords: Card; Decisions; Systematic

Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación es acerca del Hotel Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz. Es un hotel de lujo de 5 estrellas y en la clasificación que da la cadena Howard Johnson (HJ) es considerado un Hotel Plaza. Su inauguración oficial data del 16 de diciembre del año 2016 y el mismo cuenta con 127 habitaciones, restaurant con cocina internacional, sala de convenciones y otros productos y servicios que lo posicionan como referente de la industria hotelera de la zona.

La modalidad de inversión elegida por la familia Elliot, dueña de la idea original e inversionista principal, fue la de *condo hotel*. Esta modalidad significa que socios aportan capital a cambio de ser dueños de determinadas habitaciones y que delegan la administración de las mismas en la gerencia. Estos reciben una rentabilidad anual mayor a la que recibirían en una renta inmobiliaria habitual.

El directorio de la empresa cuenta con 3 miembros de la familia Elliot; Pablo, Bárbara y Jessica; y los inversionistas. El mismo elabora la estrategia corporativa y los objetivos que guiaran a la empresa. Al mismo tiempo, Bárbara y Jessica, son las encargadas de la gerencia general del hotel y del área de marketing y recursos humanos respectivamente.

El hotel tiene la Ecoetiqueta Plata, certificación otorgada por el programa Hoteles más Verdes, y fue el primero en Argentina en alcanzar esta distinción. Esta etiqueta alcanza procedimientos internos de la empresa e invita a los huéspedes a ser parte del cuidado del medioambiente.

La problemática detectada y tratada en este informe es la inconsistencia entre las políticas declaradas de la empresa y los procedimientos en el área de compras, ventas, pagos, cobranzas y gestión de inventarios de los diferentes productos que comercializa el hotel que incrementan los costos de los mismos. Estas diferencias, que se repiten sistemáticamente, se alejan de los estándares en cuanto a excelencia, mejora continua y costos al mínimo que se plantean desde la gerencia general. Además, la situación estudiada, muestra el efecto importante sobre la rentabilidad de la empresa y como consecuencia sobre la de los inversores.

Este trabajo encontró antecedentes en diferentes fuentes teóricas y empíricas, en empresas del rubro y otras no y en diferentes países. A continuación, se citan aquellas que se consideran que aumentan la probabilidad de éxito y que generan confianza en la gerencia general para implementar el plan descripto.

Este análisis describe la oportunidad que descubre el Grupo de Electrónica para el Turismo en Varadero, Cuba, para prestar servicios al sector hotelero en base a conjugar el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) y Tecnología, ya no alcanzan los controles en torno a metas e indicadores financieros, hoy sostenerse en el tiempo tiene que ser abordado desde una *visión holística* del negocio que incluye medidas no financieras de carácter interno y externo, tener en cuenta la satisfacción del cliente interno y externo de igual manera y pensar en innovar los productos y procesos (Rivera, 2005).

El informe realizado por Universidad Nacional de Educación a Distancia de España propone mejorar la calidad de los procesos para disminuir o anular los costos por errores que representan entre un 5 y un 15% de la facturación de las empresas (Diego, 2018). Esta premisa es muy importante, ya que la rentabilidad depende especialmente de los costos, al ser las tarifas del servicio de comportamiento estable en el tiempo.

También podemos encontrar en el *paper* escrito por Huseyin Arasli, Cihan Alphon y Hasan Evrim Arici (2019), que el uso de CMI es importante en la industria hotelera ya que permite abordar el resultado de la empresa desde diferentes perspectivas: financiera, del cliente y desde los procesos internos de la misma. Esta multiplicidad de miradas cobra importancia por la incertidumbre reinante alrededor de los 44 hoteles de 5 estrellas estudiados. Esta publicación se cita ya que el hotel se encuentra en un contexto de incertidumbre constante debido a la situación económica, política y jurídica de Argentina y la implementación de un *Balanced Scorecard*, como es conocido en inglés, sería una oportunidad de gestionar rentablemente.

Los autores Huckstein y Duboff (1999) indican que la cadena Hilton; dueño de 18 marcas, en 118 países y más de 6200 propiedades en el mundo; utiliza el CMI para medir más allá de los indicadores financieros y que de esta forma incrementa el valor para los inversores. Este estudio es citado para mostrar la ventaja que tiene para los inversores, potenciales y/o actuales, el uso de este instrumento de gestión.

Los autores Denton y White (2000) comentan que la cadena internacional Marriot; dueña de 30 marcas, distribuido en 135 países y que cuenta con más de 7400 propiedades; desarrolla su propia versión de CMI que da a sus dueños y gerentes como están resultando cada uno de las propiedades. Este caso es citado para mostrar otra de las ventajas que tendría la herramienta para el hotel en cuestión y en particular para el directorio que es quien toma las decisiones estratégicas.

Otro trabajo que aborda la aplicación de un CMI en un hotel y, en este caso lo contextualiza en la Argentina, manifiesta que frente a los constantes cambios y crisis del

país esta herramienta probada y diseñada para aumentar la rentabilidad es de gran utilidad por su simpleza (Olivieri, 2019). Frente a los constantes cambios en el entorno donde se desenvuelve el Hotel Howard Johnson, que generan para los directivos un gran stress, tener marcadores con esta característica es una gran manera de aumentar las probabilidades de tomar decisiones que aumenten la rentabilidad.

Este informe permite ver la importancia y la necesidad de innovar en los procesos que se aplican en el presente, específicamente en el área de ventas de productos, para estar a la altura del Hotel Howard Johnson y de la cadena HJ. Estos cambios también permitirán poder aumentar la rentabilidad en el corto y mediano plazo y seguir siendo competitivos en un futuro más lejano.

Objetivos

Objetivo general

Generar un Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson, ubicado en Villa Carlos Paz, para mejorar su funcionamiento y con ello aumentar la rentabilidad del año 2021.

Objetivos específicos

- Diagnosticar al Hotel HJ para saber cómo funcionan sus diferentes áreas.
- Definir objetivos estratégicos para las áreas a mejorar para alinear las mismas a la estrategia empresarial.
- Definir indicadores para las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Proponer un Plan de Implementación para la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral.

Análisis de situación

Este informe comenzó con un análisis profundo de la empresa Hotel Howard Johnson en diferentes escenarios y desde múltiples perspectivas. Este diagnóstico inicial, elaborado con herramientas propias de la administración, junto con las *estrategias corporativas* dan sentido a las conclusiones obtenidas.

Descripción de la situación

Durante el análisis del Hotel Howard Johnson se arribó a una serie de sentencias que establecieron el punto de partida de este caso y que termina con el Cuadro de Mando Integral (CMI) y su respectivo Plan de Implementación aquí presentado.

La familia Elliot cuando comenzaron a soñar con abrir un hotel en su lugar de veraneo como familia, Villa Carlos Paz, ya contaban con la ventaja de conocer acerca del rubro y también de lo que significa ser parte de una cadena internacional como Howard Johnson. Esto allanó el camino en varios sentidos y permiten que un hotel de tan solo 4 años tenga los estándares de funcionamiento tan cercanos a la excelencia. Este nivel que se percibe en general en el hotel, no incluye a lo que es la venta de productos que comercializa la empresa. En esta área se encontró una inconsistencia importante entre lo que declaran sus políticas y lo que realmente pasa.

Cuando se analizó el contexto del rubro y también a partir de lo que manifiesta su gerente general, Bárbara Elliot, se percibió que la modificación de las tarifas es algo que no ocurre con frecuencia. Sumarle a esto la situación del país, donde la inflación es una problemática histórica y constante, y en donde la devaluación de nuestra moneda es cada vez más frecuente, obliga a esta empresa a poner su foco en mantener los costos al mínimo para poder ser competitivos.

A partir de lo descripto, se infiere que la rentabilidad de la empresa está supeditada principalmente al comportamiento de los costos. Por esta razón, el área de venta de productos del Hotel Howard Johnson debe poner su funcionamiento a la altura de lo que demanda la envergadura de la marca Howard Johnson, de lo que exige el rubro hoteles y del contexto económico argentino, y comenzar a trabajar de manera eficiente.

Otras conclusiones que justifican este informe fueron producto del análisis de los diferentes actores con los que la gerencia se relaciona en el presente y lo hará en el futuro. A continuación, se detallan los diferentes actores:

- El cliente interno, quienes están en contacto con los huéspedes y su desempeño depende mucho de las condiciones de trabajo. Como cuenta en su página EcuRed,

este concepto de gestión de la calidad apunta a mejores relaciones interpersonales a partir de tener un profundo conocimiento de la empresa, para crear un ambiente de confianza y colaboración dentro de la entidad que no se está logrando en el área en estudio y son vitales para mantener bajo los costos (Ishikawa, 2019).

- Los inversionistas, a quienes se les administran sus habitaciones, se les rinde cuenta y esperan que sus inversiones les generen beneficios. Como se comenta en la página Posibles Inversiones, este tipo de modalidad de inversión, que proviene de Estados Unidos y se está instalando fuertemente en el mercado latinoamericano, tiene muchas ventajas y la única contra es que haya una gestión deficitaria como la del sector en estudio (s.f.).
- El cliente externo, en palabras de los directores de la empresa en estudio, es cada vez más exigente con respecto al producto que deciden consumir. Perspectiva que muestra la importancia de mejorar los procesos en la sección en estudio para poder satisfacer esta demanda.

En un momento de la historia donde cada vez son más importante los detalles, donde el *Know How* cada vez está más disponible para todos, donde se generan cada vez más datos y donde los cambios se dan más rápidamente poder tener un orden interno que de claridad al funcionamiento del área puede marcar la diferencia entre ser rentables o no.

Mejorar los procedimientos, asignar responsables, incorporar tecnología y comenzar a tomar decisiones en base a información confiable es de gran importancia para la gerencia según lo que este informe sugiere para el área en cuestión.

Análisis Interno

Este análisis se realizó tomando como herramienta el análisis FODA que en palabras de especialistas en la materia: permite a la empresa conocerse para establecer metas y estrategias acordes a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Rojo, 2017)

Fortalezas:

- Empresa familiar con experiencia en el rubro ya que es el segundo hotel que administran de la cadena HJ;
- Bárbara Elliot es Licenciada en Administración Hotelera;
- Roles y tareas bien definidas entre el padre y las 2 hermanas en el funcionamiento del hotel;
- Personal capacitado bajo los estándares de la cadena HJ;

- Certificación *Plata* en el programa Hoteles más Verdes;

Oportunidades:

- Libertad que brinda la cadena HJ a sus franquiciados;
- Posibilidad de acceder al *Know How* de la cadena HJ;
- Restaurant comprometido con los estándares de la cadena HJ;
- Spa comprometido con los estándares de la cadena HJ;
- Crecimiento de la calidad de las producciones artísticas en Carlos Paz;
- Certificar para la *ecoetiqueta* Oro del programa Hoteles más Verdes;
- Certificar como hotel Accesible;
- Competencia abierta al diálogo y a la mejora de la plaza en el rubro;
- Es miembro del directorio de *Global Sustainable Tourism Council*;

Debilidades:

- Falta de una descripción detallada de las actividades del área de venta de productos;
- Procedimientos defectuosos en el área de venta de productos;
- Falta de control de stocks en el área de venta de productos;
- Falta de Tecnologías de Información y Comunicación en el área de venta de productos;
- Falta de responsables en el área de venta de productos;
- Falta de parámetros que guíen el funcionamiento del área de venta de productos;

Amenazas:

- Hoteles con más trayectoria en Carlos Paz;
- Cercanía de la ciudad de Córdoba en cuanto al mercado de las convenciones;
- Tarifas que no varían en relación a la economía del país;
- Huéspedes cada vez más exigentes;
- Aumentan los costos por la situación económica del país;
- Crecimiento exponencial de los datos que son importantes para la empresa;

Complementariamente al FODA ya expuesto sobre el Hotel Howard Johnson, se puede ver en esta empresa que la elección de ser miembro de una cadena de hoteles como HJ fue una decisión estratégica que le significa muchas fortalezas y oportunidades en tan solo 4 años de funcionamiento a la misma. Haciendo eco de las palabras del gerente

general, Bárbara Elliot, este proyecto tuvo beneficios desde el comienzo hasta el día de hoy ya que hay un equipo de profesionales de diferentes disciplinas que aconsejan que pasos seguir.

El costo de oportunidad en el que incurre la operatoria en el día a día, como es cumplir con los reportes que se solicitan en las auditorias de la cadena, están por debajo de los beneficios que obtiene el hotel a partir de, por ejemplo, los manuales de procedimiento entregados.

Haciendo uso de las libertades que otorga la cadena HJ, en Villa Carlos Paz se apostó a la venta de productos y en esta área es donde surgen las mayorías de debilidades de la empresa en este momento.

Análisis Externo

Este análisis se realizó tomando como herramienta el análisis PESTEL que en palabras de idóneos en el tema (Butler, 2020) permite tener un panorama claro del entorno en el cual está cada negocio.

Contexto político: parafraseando la columna de Beatriz Sarlo en el diario Perfil: (2020) Argentina se caracteriza porque cada vez que cambia el presidente se modifica no solamente la cúspide política, sino también nuestras instituciones administrativas. Cada cuatro u ocho años todo vuelve a comenzar.

Concretamente este cambio de gobierno a nivel nacional se realizó el 10 diciembre del año 2019 y no solo fue el cambio de presidente, Alberto Fernández sucedió a Mauricio Macri, sino que también se dio un cambio de partido político y todo lo que ello conlleva (Wikipedia, 2020).

También se puede citar que a nivel provincial el 12 de mayo del 2019 se realizaron elecciones en Córdoba y se mantuvo Juan Schiaretti como gobernador (Wikipedia, 2020). En el mismo año, solo que el 30 de junio, en Villa Carlos Paz aunque cambió el intendente, Daniel Gómez Gesteira reemplazó a Esteban Avilés, el oficialismo continuó su gestión (La Voz, 2020).

En este apartado podemos citar como punto importante y, que pone en evidencia el peso de lo que ocurre en la política sobre la economía de las empresas, lo ocurrido con el dólar cuando se conoció el resultado de las PASO del 2019. El 9 de agosto el dólar oficial para la venta, que comenzó el año en \$38,77, cerró en \$46,55 y 3 días después, con la derrota de oficialismo en las elecciones primarias, comenzó cotizando \$57.30.

A continuación, a modo gráfico se describe esta situación:

Figura 1

Concepto/Fecha	219 días			3 días			
	2/1/2019	9/8/2019	Aumento	9/8/2019	11/8/2019	12/8/2019	Aumento
Venta	\$ 38,77	\$ 46,55	20%	\$ 46,55		\$ 57,30	23%
Compra	\$ 36,77	\$ 44,27	20%	\$ 44,27		\$ 51,23	16%

Figura 1: Comportamiento del dólar luego de las PASO.

En este gráfico se muestra el impacto de las PASO en la cotización del dólar que generó en tan solo 3 días un aumento de igual magnitud a lo que se venía dando desde comienzo del año hasta las elecciones primarias (Ambito, 2020).

Contexto económico: como dice Verónica Smink en el BBC News: (2020) Argentina histórica y recurrentemente lidian con la inflación, que en los últimos 2 años ronda el 50%. Esta desvalorización del peso conlleva que la forma de ahorro por excelencia sea la compra de dólares. Para controlar que la demanda no supere a la escasa oferta de los mismo aparecen las restricciones que los últimos 3 gobiernos hicieron. Además, el aumento de la emisión monetaria en lo que va del año para financiar el estado agudiza la situación.

A continuación, se muestra el comportamiento que ha tenido tanto el dólar oficial como el *blue* en lo que va del año 2020:

Tabla 1: Comportamiento del dólar en el 2020

Año 2020	Venta		Compra	
	Dólar Oficial	Dólar Blue	Dólar Oficial	Dólar Blue
Enero	\$ 63,00	\$ 72,00	\$ 58,00	\$ 74,25
Febrero	\$ 63,05	\$ 76,75	\$ 58,03	\$ 76,25
Marzo	\$ 64,41	\$ 77,75	\$ 59,41	\$ 76,75
Abril	\$ 64,61	\$ 84,00	\$ 61,61	\$ 83,00
Mayo	\$ 69,16	\$ 120,00	\$ 64,16	\$ 115,00
Junio	\$ 70,72	\$ 126,00	\$ 65,72	\$ 122,00
Julio	\$ 74,13	\$ 125,00	\$ 69,13	\$ 124,00
Agosto	\$ 76,64	\$ 136,00	\$ 71,64	\$ 132,00
Septiembre	\$ 79,59	\$ 142,00	\$ 74,59	\$ 138,00
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				

Fuente: Elaboración propia con datos de El Cronista (2020) y Ambito (2020).

Otro aspecto a tener en cuenta, como lo marca Data Driven Argentina (2019), la presión impositiva a la producción del país es, ampliamente, la mayor entre todas las economías relevantes del planeta.

Contexto socio/cultural: El The New York Times sentencia: cada crisis afecta a las diferentes clases sociales de manera específica. Lo que está claro es que *todas* construyen sobre arenas movedizas (Timerman, 2020).

Argentina desde hace años se encuentra en una situación delicada y, como lo marca el diario La Vanguardia, esta va generando que la brecha social entre los de izquierda y los de derecha se vaya convirtiendo en una cuestión anacrónica e imposible de cerrar más allá de los avances en la democracia y la libertad (Xaxás, 2017).

Cada vez las diferencias de cómo resolver los problemas económicos, sociales y políticos del país calan más fuerte en las relaciones humanas y la falta de un dialogo constructivo no avizora una mejor situación a futuro.

Restringiendo el análisis a Villa Carlos Paz; ciudad de la provincia de Córdoba, que por su ubicación se convierte en uno de los destinos más elegidos para las vacaciones familiares, en los en los meses de verano, y para estudiantes y jubilados el resto del año (Wikipedia, 2020); lo descrito anteriormente pierde fuerza por ser un lugar elegido para el descanso y distracción de la rutina diaria.

Contexto tecnológico: En el diario El País (2020) se describe un cambio de paradigma para el nuevo gobierno por la convocatoria sin precedentes hecha por la gestión de Alberto Fernández a investigadores del CONICET para gobernar.

Ana Franchi (2020), presidente del CONICET desde el 10 de diciembre del 2019 (Wikipedia, 2020), enfatiza en una nota en Pagina 12 lo importante que doctores, con experiencia en investigación y en ocupar cargos de gran relevancia, hayan tomado responsabilidad en la administración actual.

Según lo citado anteriormente, al ser personas que hoy toman decisiones y a su vez haber estado en contacto con las necesidades del sector, se generara un salto de calidad en este aspecto.

Contexto ecológico: Mongabay, página de información escrita por periodistas ambientales independientes, sostiene que dentro de los retos ambientales del momento se puede nombrar: frenar la deforestación y el uso de agro tóxicos controlar el fracking y la extracción de litio, controlar las aguas marinas e impulsar las energías renovables (Chisleanschi, 2020).

En este punto podemos advertir que Villa Carlos Paz es un lugar turístico donde se encuentran muchas actividades amigables con el medio ambiente.

Contexto legal: Bustos (2014) considera que la legislación de alojamiento de turístico de Argentina tiene una importante dispersión y heterogeneidad en cuanto a

criterios de categorización. Además, en algunos casos, faltan adecuación a nuevas modalidades de hospedaje y de incorporación de aspectos claves como la accesibilidad, la calidad, la competitividad y la sostenibilidad.

También se tiene en cuenta en este punto que al ser un hotel que forma parte de una franquicia, en su contrato se establecen obligaciones y derechos que rigen el funcionamiento del hotel. Anualmente el hotel ubicado en Villa Carlos Paz es auditado para conocer si cumplen con las exigencias de calidad impuestas por la cadena Howard Johnson.

Análisis de Acuerdo al Perfil Profesional

El estudio de este caso comenzó analizando la información que facilitó la empresa de diferentes formas y que permitió establecer la situación actual de la empresa y detectar posibilidades de mejoras. Se analizó las diferentes áreas y sus respectivos manuales, se dialogó con Bárbara y Jessica Elliot, se analizó sus Estados Contables y se obtuvieron más datos relevantes a partir de la *web*. Se concluyó que en general la empresa tiene un funcionamiento meritorio con una excepción; el área de ventas de productos. En este sector se focalizó el esfuerzo para construir un reporte que agregue valor al Hotel Howard Johnson.

Los primeros pasos fueron describir la forma de funcionamiento del departamento, pero esta vez con la intención de hacer un diagnóstico meticuloso de la actividad, ya que hasta ese momento lo que se apreciaba es una total inconsistencia entre las políticas y lo que pasaba realmente y una diferencia notoria con respecto a los estándares del hotel y de la cadena de la cual forman parte.

Se encontraron los siguientes puntos que incrementaban los costos:

- Se incurren en gastos de traslados y de fletes exagerados por no analizar el nivel óptimo de stock;
- Se incurren en costos de productos que se deterioran por no estudiar la demanda de los productos;
- Se incurren en costos financieros excesivos por no administrar correctamente el pago de las compras;
- Se incurren en costos de productos robados y extraviados por no controlar el depósito;
- No se aprovechan descuentos y bonificaciones por compras de gran volumen;

- Se incurren en costos de capacitación altos por la alta rotación de personal del sector;
- Se incurren en costos impositivos que incluyen intereses por mora y multas por no respetar las leyes;
- Se incurren en pérdidas por falta de gestión de cobranzas.

Además de estos costos que se pueden medir con cierta precisión, podemos nombrar aquellas cuestiones que no son tan simples de establecer numéricamente, pero que marcan diferencia entre un proceso que es eficiente y uno que no lo es:

- Nadie a cargo de mejorar el proceso;
- Tecnologías anticuadas para las que hay disponibles en la actualidad;
- Falta de claridad en la comunicación entre los diferentes actores del proceso;
- Toma de decisiones sin información;
- Clientes externos insatisfechos;
- Clientes internos insatisfechos.

Luego se analizó los estados contables facilitados por la empresa y se hizo hincapié en dos índices y en dos rubros que aumentan el costo de la empresa. Con esto se buscó determinar numéricamente lo expuesto anteriormente y con ello definir con más especificidad el punto de partida.

El *Estado de Situación Patrimonial*, que a continuación se muestra, describe cómo ha cerrado la empresa cada periodo contable y a su vez se expone en la misma tabla la *Rentabilidad Neta* de la empresa obtenido de su *Estado de Resultados*.

Tabla 2: *Activo, Pasivo, Patrimonio Neto y Resultado Neto del Hotel HJ*

	2016	2017	2018
Activo	\$ 73.829.263,94	\$ 86.782.401,32	\$ 120.937.962,60
Pasivo	\$ 26.336.944,09	\$ 28.788.431,25	\$ 48.704.706,42
Patrimonio Neto	\$ 47.492.319,85	\$ 57.993.970,06	\$ 72.233.256,18
Pasivo + Patrimonio Neto	\$ 73.829.263,94	\$ 86.782.401,32	\$ 120.937.962,60
Resultado Neto	\$ 11.992.319,85	\$ 10.501.650,21	\$ 14.239.286,11

Fuente: Elaboración propia con datos de CANVAS (2020)

A partir de estos conceptos expuestos se calcula la *Rentabilidad del Activo* y la *Rentabilidad del Patrimonio Neto*. Estos índices, expuestos año por año, muestran como ha sido el rendimiento del Hotel Howard Johnson.

Tabla 3: *Índices de Rentabilidad del Activo y del Patrimonio Neto*

Índice	Real			Proyección	
	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilidad Activo	0,16	0,12	0,12	0,09	0,08
Rentabilidad Patrimonio Neto	0,25	0,18	0,20	0,15	0,15

Fuente: Elaboración propia con datos de CANVAS (2020)

Como se puede apreciar en ambos índices, de los años que están basados en datos reales, el mismo ha bajado con respecto al año de fundación del hotel. Este punto tiene importancia ya que los estados contables están expresados en moneda nominal y en el contexto en el que se encuentra el hotel, un contexto inflacionario con una proyección a que sea cada vez más profundo, denota un llamado de atención para la empresa.

El rendimiento de la empresa debe mejorar si quiere perdurar en el tiempo. Este rendimiento, que surge de restar de los ingresos por ventas de servicios y productos los costos necesarios para llevar adelante el funcionamiento de la empresa, depende principalmente de los costos. Esto se da por el rubro en el que se encuentra inmerso la empresa en donde los precios vienen impuestos por el mercado.

Lo segundo que se observó en los Estados Contables, y que se relaciona directamente a la mejora necesaria del funcionamiento del sector de venta de productos de la empresa para bajar los costos, tiene que ver con los rubros Bienes de Cambio y Otros Ingresos y Egresos. En el primero de ellos se ve un aumento importante en la existencia final y que tiene que ver con la falta de gestión del *stock* de los productos en el hotel. El segundo de ellos se ve un aumento sostenido desde el origen de la empresa en el concepto Juicios e Indemnizaciones y se debe a que la falta de claridad en los procesos genera una brecha entre lo que espera el Hotel HJ que hagan los empleados y lo que ellos realmente hacen.

Tabla 4: *Montos al cierre de ambos conceptos y la variación con respecto al año anterior*

	2016	2017	2018
Bienes de Cambio	\$ 19.188.789,93	\$ 23.777.654,07	\$ 55.059.607,96
Variación	0%	24%	132%
Juicios e Indemnizaciones	\$ 238.298,00	\$ 1.248.390,00	\$ 1.526.063,00
Variación	0%	424%	22%

Fuente: Elaboración propia con datos de CANVAS (2020)

Estos análisis complementarios, que muestran el funcionamiento impecable en todas las áreas del hotel a excepción del de Ventas de Productos, indican que un Cuadro

de Mando Integral sería la herramienta indicada para poder *mejorar* el funcionamiento del sector.

Por último, se cierra este análisis desde la perspectiva profesional, distinguiendo que la cultura de trabajo, la filosofía, la misión, los valores, la claridad en sus públicos objetivos y tantos otros procedimientos profesionalmente declarados, sitúan a la empresa como capaz de afrontar los cambios que aquí se proponen.

Marco teórico

En el presente informe, elaborado para agregar valor al Hotel Howard Johnson, encuentra sus fundamentos en dos conceptos importantes:

- Cuadro de Mando Integral;
- Toma de decisiones con información;

Cuadro de Mando Integral

A partir de una breve introducción se puede adentrar en la importancia que tiene el CMI como herramienta de gestión para las empresas. Esta nació como respuesta a la dinámica de cambios en la cual se encontraban las empresas en el pasado y que hoy frente a los avances tecnológicos tiene aún más injerencia. Este instrumento sirve como termómetro del funcionamiento de las organizaciones. A través de él se puede supervisar el rendimiento de la empresa simplemente midiendo indicadores estratégicamente elegidos para saber si se están alcanzando o no los objetivos de la empresa. Las cuatro perspectivas originalmente planteadas por los fundadores del CMI fueron: la financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento.

Según Robert S. Kaplan y David P. Norton (2011), fundadores del concepto, el CMI sirve para traducir los objetivos estratégicos de la empresa en una serie de indicadores de desempeño. Es la herramienta que los ejecutivos de hoy, aunque reconocen la importancia de medir, deben integrar como parte de su *estrategia*. Los autores sostienen que más allá de medir, el CMI puede motivar mejoras innovadoras en áreas cruciales como el desarrollo de nuevos productos, procesos, clientes y mercados. Kaplan y Norton plantean también, que ayuda a enfocar a la organización en lo que es realmente importante.

Francisco Amo Baraybar (2010), autor del libro *El Cuadro de Mando Integral*, coincide con la visión de Kaplan y Norton, y sostiene que los cambios producidos desde los años 80 convirtieron a los entornos más globales, dinámicos y competitivos y produjeron transformaciones en los sistemas de gestión y control de las mismas. Para Bayaybar crear y gestionar los activos intangibles que agregan valor a nuestras organizaciones es la tarea de los CMI y desde entonces es determinante para el éxito de la empresa. Para el autor en cuestión son activos intangibles: la innovación, la calidad, el servicio al cliente, las habilidades de los empleados, la satisfacción de los clientes entre otros. Además, en su libro expone como fue aumentando, a través de los años, el peso

específico de los activos intangibles en el valor de las empresas a la inversa de lo que ocurrió con los activos tangibles.

Autores contemporáneos como Erik G. Hansen y Stefan Schaltegger (2014) hablan sobre el aumento en la importancia estratégica de las cuestiones ambientales, sociales y éticas. Esto trae aparejado empezar a tener presente las medidas de desempeño relacionadas a este tema y con ello la adaptación y evolución de los sistemas de gestión y medición para tener en cuenta esta nueva perspectiva. Esta situación ha impulsado a convertir al *Balanced Scorecard* a *Sustainability Balanced Scorecard*. El estudio llevado a cabo por estos autores contribuye al desarrollo del contenido teórico y de la práctica del Cuadro de Mando Integral Sustentable. También, de manera más general, a la investigación sobre la medición y gestión del rendimiento desde la sostenibilidad empresarial.

Siguiendo con la idea propuesta por Hansen y Schaltegger, los autores Kalender y ÖzalpVayvay (2016), plantean como quinto pilar o perspectiva del CMI la sustentabilidad de las empresas. Hoy es un tema de importancia en el ámbito de los negocios, pero las empresas aún no saben cómo medirlo. Frente a ello los autores proponen implementar las acciones y los objetivos en este ámbito de igual manera que se hace con las 4 perspectivas ya conocidas. Para Kalender y ÖzalpVayvay (2016) la sustentabilidad tiene que ver como satisfacer necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras .

Por último, Lewis Charles Quintero-Beltran y Licet Maria Osorio-Morales (2018) sostienen que el CMI en las empresas en crisis se convierte en una necesidad imperiosa más que en una elección flexible. Estos autores sostienen que las empresas entran en crisis tarde o temprano y el hecho de contar con herramientas, como el CMI en este caso, para gestionarlas disminuye en un 30% el impacto de la misma y permite salir de esta en la mitad de tiempo. La crisis, según los autores, puede ser provocadas por cuestiones externas o internas, y si no se gestionan correctamente pueden terminar afectando la reputación de la empresa, generarle pérdida financiera, amenazar a la seguridad pública entre otras consecuencias posibles.

Toma de decisiones con información

Con respecto al segundo concepto que es importante para este trabajo se toma la percepción sobre las decisiones del libro *La administración en una época de grandes cambios* de Peter Drucker (2014), considerado como el mayor filósofo de la administración. Este autor habla de la importancia de la toma de decisiones en el presente

teniendo en cuenta los cambios ya acontecidos y que significaran acciones en el presente que construiran el futuro. Este concepto sumado a su idea de que los directivos deben dominar a las herramientas para no ser dominados por ella muestra el papel de las personas con respecto al CMI.

Para Drucker (2014) es de vital importancia que los gerentes tomen conciencia de que sus tareas van a ir cambiando en el tiempo, como ocurre desde los años 80 y que fue el comienzo del CMI, y que es su responsabilidad seguir trabajando para adaptarse al entorno y si es posible construir ese futuro a partir de sus acciones.

El CMI es una herramienta de suma importancia para las empresas ya que ayuda a gestionar el funcionamiento de las mismas con simpleza y enfoque en un entorno que, siendo tan dinamico y cambiante, genera complejidad y dispersion. Tambien, como se observa en los ultimos años, la evolucion de las cuestiones de sustentabilidad de las empresas han llevado a especialistas en el tema a proponer y generar evolución sobre el CMI integrando en el mismo nuevas perspectivas para que las empresas sigan adaptandose al entorno. El uso de estas herramientas facilita la toma de decisiones de las empresas ya que las mismas procesan lo que ya paso de manera clara y concisa.

Integración de los conceptos

A modo de cierre de este apartado se puede decir que el CMI como herramienta de gestión, de los activos que generan valor a la empresa, y de comunicación, para los clientes internos, clientes externos e inversores, es muy útil para los tiempos actuales y venideros. Los CMI son armados e implementados por personas y tener en cuenta el papel preponderante de las mismas aumenta las probabilidades de alcanzar los resultados deseados.

Encontrar el punto de mezcla de estos dos conceptos para cada empresa es un arte dinámico ya que parafraseando a Peter Drucker lo único que sabemos es que el futuro será diferente (Martín, s.f.)

Conclusión diagnóstica y discusión

Declaración del problema

Como puede verse en el análisis interno FODA el principal problema que tiene el Hotel Howard Johnson se encuentra en el área de venta de productos. Este sector se aleja considerablemente de los estándares de la empresa ya que no tiene un funcionamiento planificado y menos aún, alineado con las estrategias corporativas.

Este sector no gestiona adecuadamente sus activos ni el personal que en él se desempeña ocasionando, como también se describió en el capítulo *Análisis de situación*, un aumento en los costos.

En particular el aumento generado por los activos intangibles, que como se describió con anterioridad, tienen un peso específico determinante en el valor de las empresas, provocan una disminución importante en la rentabilidad de la empresa y pone en peligro la supervivencia del área en el corto plazo.

Justificación del problema

En la actualidad podemos encontrar que el sector en estudio está en manos de la voluntad de las personas que realizan las diferentes actividades y éstas no tienen una visión sistémica de la empresa. El área *no* gestiona el *stock* de productos, *no* tiene claro cuáles son las responsabilidades de cada uno de sus trabajadores, *no* tiene comunicación efectiva entre ellos y con la directiva y sus tareas *no* son realizadas con el profesionalismo que la cadena exige. Todas estas irregularidades descritas se resumen en un aumento incierto y desmedido en los costos del área y que tarde o temprano afectaran a la empresa en su totalidad económica y financieramente.

Además del impacto negativo que tiene lo descrito en los números del hotel, hay cuestiones no financieras que también afectan el nombre del Hotel HJ en particular y a la Cadena HJ en general. Entre estas cuestiones, que también podemos llamar activos intangibles, podemos nombrar:

- Reputación del hotel por el incumplimiento de las entregas de productos, por la demora en los pagos a los proveedores, la informalidad de los presupuestos, entre otras cosas;
- Incapacidad de mejorar el área debido a la falta indicadores que midan el comportamiento del área;
- Ambiente de trabajo poco propicio para generar sentido de pertenencia al hotel y con ello la alta tasa de rotación de personal por despidos y renuncias.

Conclusión diagnóstica

La herramienta que se propone en este reporte permitirá gestionar los activos del sector en cuestión, coordinar eficientemente el accionar del personal involucrado y comenzar el camino a la excelencia como lo busca este hotel y la cadena a la cual pertenece.

Este cambio propuesto también significará un ambiente de trabajo para el cliente interno que lo motivará y lo hará más productivo. Además, alcanzará al cliente externo que tendrá un servicio de mayor calidad en tiempo y forma. Y por todo lo citado habrá una reducción en los costos, aumento en los ingresos y con ello la satisfacción de las necesidades de los inversores por el aumento en sus ganancias.

Plan de implementación

Alcance

- Contenido: se aborda el tema de Cuadro de Mando Integral como herramienta para gestionar activos tangibles e intangibles y con ello reducir los costos de la empresa.
- Ámbito temporal: el informe abarca el año 2021.
- Geográfico: se aplica al área de venta de productos del Hotel Howard Johnson ubicado en Villa Carlos Paz.
- Metodológico: de acuerdo a los objetivos planteados, será un estudio de tipo cualitativo, cuantitativo y descriptivo.
 - Cualitativo: ya que se analizan los conceptos teóricos de diferentes autores especializados en CMI, antecedentes de aplicación de la herramienta en otras empresas y los respectivos beneficios que tiene sobre las empresas que lo aplican.
 - Cuantitativo: ya que se analizan datos y se proponen numéricamente formas de reducir los costos y con ello aumentar la rentabilidad.
 - Descriptivo: ya que realiza un plan de los pasos a seguir, responsables de procesos y tareas dentro de los mismos de forma muy detallada.
- Limitaciones: una de las limitaciones que se encontraron para analizar la perspectiva financiera es que no se tienen los datos del año 2019 por lo cual se trabajó con una proyección a partir de los datos que se tienen para el citado año. Otra limitación son las que generan las relaciones humanas dentro del área en estudio y donde se establecieron ciertos supuestos que fundamentan el estudio.

Recursos

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se requiere:

- Información financiera del área venta de productos del último año;
- Información sobre los procedimientos que se siguen dentro del área en cuestión, sean o no aplicados;
- Información sobre los sistemas de gestión de stock, cobranzas y pagos del área;
- Manuales de procedimientos del área;
- Información sobre la forma de comunicación entre el área y el directorio;
- Acceso a los diferentes medios a través de los cuales se toman los pedidos de los clientes y se envían los respectivos presupuestos;

- Acceso a los diferentes medios a través de los cuales se piden presupuestos a los proveedores;

Será necesario contar con personal capacitado en CMI a quien se le pagará un 25% más de los sueldos promedios de los 80 empleados del hotel actualizado a fecha 1 de enero del 2021. Este monto rondará los \$95000 mensuales y no tendrá ajuste a lo largo del año. A final del año se le entregará un premio si el resultado obtenido supera el presupuestado. El monto saldrá de aplicar el 20% sobre la brecha entre lo real y lo presupuestado.

Con respecto al recurso humano es importante destacar que se re-assignara a 2 personas que ya tienen un sueldo, con lo cual no significara un costo más, para realizar todo lo que significa la administración del plan.

Con respecto a los recursos materiales y softwares necesarios para el funcionamiento de las computadoras, celulares y sistemas se estima un costo único de \$2.000.000.

Por último, se especifica el costo que significara la capacitación del personal del área en cuestión en \$50.000 en concepto de horas extras y gastos varios para llevar adelante la misma.

Acciones específicas y marco de tiempo

Este punto está expuesto a través del siguiente Diagrama de Gantt, el cual muestra la tarea, el tiempo estimado de duración, la perspectiva a la que se refiere y el responsable. A su vez las tareas están expuesta siguiendo un orden lógico.

Tabla 5: *Diagrama de Gantt para implementar el CMI en el Hotel HJ*

Tareas a ejecutar	Fecha	Duración en semanas																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	General	X																	
2	General		X																
3	General		X																
4	General		X	X															
5	General			X	X														
6	General					X													
7	General					X	X												
8	General							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	Financiera												A						
10	Financiera							A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
9	Cliente									A				A					A
11	Interna del negocio							A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
12	Interna del negocio							A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
13	Interna del negocio									A				A					A
14	Innovación y aprendizaje									A				A					A
15	Innovación y aprendizaje									A				A					A
16	Innovación y aprendizaje									A				A					A
9	Innovación y aprendizaje									A				A					A
17	General											X				X			X
18	General																		X
Responsables		Administradores (A)						Asesor en CMI (X)											

Fuente: Elaboración propia

El diagrama expuesto muestra solo 18 semanas ya que desde la semana 19 se repetirá lo expuesto desde la semana 7 hasta finalizar el año 2021.

A continuación, se muestra una breve descripción de las acciones planteadas en el diagrama de Gantt:

1. Diagnosticar el Hotel HJ: recabar información por diferentes medios para establecer la situación actual de la empresa.
2. Establecer objetivos con la dirección: plantear junto con el órgano directivo de la empresa, a partir del diagnóstico obtenido, los objetivos a alcanzar.
3. Establecer indicadores a medir: convertir los objetivos en indicadores que muestren de manera fácil y simple el funcionamiento de los cambios que se realicen.
4. Definir medios de registración: establecer el soporte donde se registra la evolución de los indicadores.
5. Preparación del CMI: elaborar el CMI de manera que sea atractivo a todos aquellos que lo lean y usen.
6. Presentar CMI a la dirección: generar una reunión donde se presente el CMI para comunicar de manera efectiva lo que se va a hacer y obtener su aval para comenzar el proceso de capacitación e implementación.
7. Capacitación del personal: presentar el CMI a todas las personas que van a ser alcanzadas por la implementación del mismo y explicarles los fundamentos del mismo.
8. Aplicación del CMI: comenzar a realizar las acciones planteadas.
9. Registros plantilla del CMI: en el periodo que para cada indicador y perspectiva se haya establecido actualizar la plantilla del CMI que resume y muestra fácil y simple la evolución de las acciones realizadas.
10. Enviar encuesta a los clientes: mandar, a través del medio que el cliente eligió, la encuesta para obtener una devolución de la experiencia en la compra.
11. Enviar encuesta a los trabajadores: mandar, a través del medio que el cliente interno eligió, la encuesta para obtener una devolución de la experiencia del mismo en sus tareas.
12. Registrar asistencia de los trabajadores: anotar en la planilla elaborada para tal fin si el trabajador llegó a tiempo o tarde o si se ausentó.
13. Obtener satisfacción del trabajador: analizar de la encuesta al cliente interno el nivel de satisfacción que expresa el mismo con respecto a su trabajo.

14. Obtener puntos propuesta de mejora: revisar casilla de correos para obtener la cantidad de *e-mails* recibidos con las mismas.
15. Obtener puntos por reuniones: revisar casilla de correos para obtener la cantidad de *e-mails* recibidos pidiendo las mismas.
16. Obtener puntos por capacitaciones: pedir al encargado de las capacitaciones el listado de asistencia y determinar cuántas personas del área concurrieron.
17. Evaluación: analizar el resultado obtenido periódicamente para seguir de cerca el funcionamiento del plan y ratificar o rectificar las acciones que se están llevando adelante.
18. Informe a la dirección: elaborar un escrito que exprese el resultado del CMI y la rentabilidad de la empresa con opiniones y propuestas de mejoras.

Plan de implementación

En este apartado se definen indicadores, ya alineados con los objetivos estratégicos del Hotel HJ, que servirán para poder monitorear en tiempo real y de manera simple el funcionamiento del área venta de productos. Estos indicadores ayudaran a mejorar el área con el transcurso del tiempo ya que mostraran aquellas acciones o tareas que están dando los resultados deseados y las que no lo están haciendo. A continuación, se detallan estos indicadores para cada una de las perspectivas que propone el CMI:

- Perspectiva financiera:
 - Venta de productos;
 - Costos directos e indirectos de la venta de productos;
 - Gastos por juicios e indemnizaciones.
- Perspectiva desde los clientes:
 - Entrega a tiempo;
 - Entrega en condiciones;
 - Servicio de la entrega.
- Perspectiva interna del negocio:
 - Encuestas completadas;
 - Grado de satisfacción del empleado para con sus tareas;
 - Puntualidad y asistencia;
- Perspectiva de innovación y aprendizaje:
 - Cantidades de propuestas de mejoras;

- Solicitudes de reuniones con el responsable del área para hablar sobre potenciales mejoras del CMI;
- Asistencia a las capacitaciones propuestas por el Hotel HJ.

Adentrándose en la en la *perspectiva financiera* se emplea a los Estados de Resultados de la empresa para establecer el punto de partida y plantear un objetivo para la misma. El objetivo buscado con respecto al concepto ventas será la mejora en 1% de lo proyectado para el 2021 que vendrán de la mano del aumento en el volumen de venta debido a la mejora en el servicio que presta la empresa gracias a la aplicación del CMI. Recordamos que los precios en este rubro permanecen estables para ser competitivos en el mercado. También se propone una mejora en un 5% sobre los costos y gastos, principal objetivo de la aplicación del CMI, de la venta de productos y de juicios e indemnizaciones respectivamente. Si se alcanzan los resultados deseados habremos aumentado la rentabilidad en un 24.61% con respecto al 2021 proyectado. La forma de medición será a través de los Estados de Resultados presentados trimestralmente por el área administrativa. Los administrativos asignados, registrarán los resultados que arrojen los mismos en la plantilla del CMI a más tardar en la semana posterior a la presentación de los Estados de Resultados. A continuación, se muestra esto expresado en números:

Tabla 6: *Punto de partida de la perspectiva financiera*

Año	Datos reales		
	2016	2017	2018
Total Ventas del Ejercicio	\$ 230.265.479,10	\$ 285.331.848,88	\$ 330.357.647,78
Total Costos de Ventas	\$ 175.337.918,48	\$ 217.995.357,13	\$ 248.815.088,15
Administración y Comercialización	\$ 21.013.715,15	\$ 29.981.921,20	\$ 19.253.410,14
Resultado Actividad Principal	\$ 33.913.845,47	\$ 37.354.570,55	\$ 62.289.149,49
Juicios e indemnizaciones	-\$ 238.298,00	-\$ 1.248.390,00	-\$ 1.526.063,00
Resultado alcanzado	\$ 33.675.547,47	\$ 36.106.180,55	\$ 60.763.086,49

Fuente: Elaboración propia con datos de CANVAS (2020)

Tabla 7: *Proyecciones hasta el año 2021 inclusive*

Año	Proyecciones		
	2019	2020	2021
Total Ventas del Ejercicio	\$ 382.077.160,60	\$ 432.123.244,94	\$ 482.169.329,28
Total Costos de Ventas	\$ 287.526.624,26	\$ 324.265.209,09	\$ 361.003.793,93
Administración y Comercialización	\$ 21.656.043,83	\$ 20.775.891,32	\$ 19.895.738,82
Resultado Actividad Principal	\$ 72.894.492,52	\$ 87.082.144,53	\$ 101.269.796,54
Juicios e indemnizaciones	-\$ 2.292.015,33	-\$ 2.935.897,83	-\$ 3.579.780,33
Resultado alcanzado	\$ 70.602.477,19	\$ 84.146.246,69	\$ 97.690.016,20

Fuente: Elaboración propia con datos de CANVAS (2020)

Tabla 8: Mejora propuesta a partir de la aplicación del CMI

Año	Proyecciones		Objetivo Financiero aplicando el CMI	
	2021	% de Mejora	2021	
Total Ventas del Ejercicio	\$ 482.169.329,28	1,00%	\$ 486.991.022,58	
Total Costos de Ventas	\$ 361.003.793,93	5,00%	\$ 342.953.604,23	
Administración y Comercialización	\$ 19.895.738,82	5,00%	\$ 18.900.951,88	
Resultado Actividad Principal	\$ 101.269.796,54	23,57%	\$ 125.136.466,47	
Juicios e indemnizaciones	-\$ 3.579.780,33	5,00%	-\$ 3.400.791,32	
Resultado alcanzado	\$ 97.690.016,20	24,61%	\$ 121.735.675,15	

Fuente: Elaboración propia con datos de CANVAS (2020)

Desde la *perspectiva del cliente* se partirá de cero y se pondrá como objetivo que los huéspedes tengan un grado de satisfacción por encima del 60%. La forma de medir estos parámetros será a través de encuestas de *Google* en donde cada vez que se venda un producto se le enviará al comprador el formulario *Satisfacción del Cliente* con 3 simples preguntas:

1. ¿Cuán satisfecho está con el tiempo de entrega del producto?
2. ¿Cuán satisfecho está con las condiciones de entrega del producto?
3. ¿Cuán satisfecho está con la persona que le entregó el producto?

Una vez por mes, los administrativos asignados a estas funciones, registrarán los resultados que arrojen las encuestas en la plantilla del CMI

Tabla 9: Respuestas a cada pregunta y su valoración

Preguntas/Nivel de satisfacción	100%	75%	50%	25%	0%
Pregunta 1	Extremadamente satisfecho	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Pregunta 2					
Pregunta 3					

Fuente: Elaboración propia

Desde la *perspectiva interna del negocio*, que también partirá de cero, los administrativos asignados para esta tarea deberán enviar semanalmente la encuesta *Satisfacción de Nuestro Equipo*, generada por los formularios de *Google*, a los trabajadores del área para que completen y respondan tres simples preguntas:

1. ¿Cuán satisfecho estás con tu tarea?
2. ¿Qué hiciste que te acerca a la misión o visión del Hotel HJ?
3. ¿Qué acción realizaste que expresa los valores del Hotel HJ?

A partir de la misma se medirá en un comienzo simplemente si se responde o no la encuesta. El grado de respuestas que se pretende alcanzar será del 80% de las encuestas

enviadas. Los administrativos cargarán en la plantilla del CMI los resultados al final del mes calendario.

El segundo indicador sale de la primera pregunta de la encuesta que se les envía a los trabajadores y se busca alcanzar un 60% de satisfacción al corto plazo en la misma. Una vez al mes, los administradores registrarán el resultado obtenido en esta pregunta en la plantilla del CMI.

A continuación, se expone cómo será la valoración de la pregunta:

Tabla 10: *Nivel de satisfacción del trabajador del área*

Preguntas/Nivel de satisfacción	100%	75%	50%	25%	0%
Pregunta 1	Extremadamente satisfecho	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al tercer indicador, los administrativos registrarán la asistencia y puntualidad de los trabajadores del área *diariamente* en la planilla de Excel *Asistencias*. Al finalizar el mes calendario registrarán en la plantilla del CMI el resultado de este apartado. En este punto se buscará alcanzar el 80% del rendimiento posible. A continuación, se expone el porcentaje que se asigna a cada concepto posible:

Tabla 11: *Valoraciones de las diferentes variables de la asistencia de los trabajadores*

Concepto	Valoración
Puntualidad	100%
Asistencia	75%
Ausencia justificada	25%
Ausencia injustificada	0%

Fuente: Elaboración propia

Por último, desde la *perspectiva de innovación y aprendizaje*, la cual también parte desde cero, se les comunicará a los trabajadores en las semanas de capacitación, y sistemáticamente a través de cartelería, la importancia que tiene la proactividad de los mismos para mejorar el rendimiento del área y con ello su situación personal. Se los incentivará a enviar propuestas vía mail, a solicitar reuniones con el personal administrativo del área o con el creador del CMI vía mail y a asistir a capacitaciones que propone el Hotel HJ para los empleados que no serán de carácter obligatorio. En el corto plazo se apuntará a generar 10 puntos mensuales sumando cualquiera de las posibilidades dadas. El medio que se utilizará para registrar esto será una planilla de Excel, denominada *Mejora e Innovación de Nuestra Área*, en donde se irá completando a medida que lleguen mails con propuestas o pedidos de reuniones o que se concurra a las capacitaciones. Este

registro será puesto en la plantilla del CMI por los administradores al final el mes calendario.

A continuación, se muestra los puntos que otorga cada iniciativa de los trabajadores del área:

Tabla 12: *Iniciativas y puntos*

Concepto	Puntos
Propuestas de mejora	2
Solicitud de reuniones	3
Asistencia a capacitaciones	1

Fuente: Elaboración propia

El CMI reflejara el funcionamiento del área en su conjunto y establecerá además del objetivo buscado, cual sería una desviación aceptable y cual una desviación no aceptable en el corto plazo.

Tabla 13: *Cuadro de Mando Integral para el Hotel Howard Johnson*

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Medición	Valores a mejorar	Formula
Financiera	Venta de productos	Aumentar la proyección de ventas 2021 en un 1%	Se medira cada 3 meses, se expresara en % y los datos se obtendran de los Estados de Resultados	\$ 482.169.329,28	(Ventas reales/Ventas proyectadas 2021)-1
	Costos directos e indirectos de la venta de productos	Disminuir la proyección de costos y gastos 2021 en un 5%		\$ 380.899.532,75	(Costos reales/Costos proyectadas 2021)-1
	Gastos por juicios e indemnizaciones			\$ 3.579.780,33	(Gastos reales/Gastos proyectadas 2021)-1
Cliente	Entrega a tiempo	Alcanzar un 60% de nivel de satisfacción del cliente en esto indicadores	Se medira cada 1 mes, se expresara en % y los datos se obtendran de la encuesta <i>Satisfacción del Cliente</i>	0	Promedio de respuesta a la pregunta 1
	Entrega en condiciones			0	Promedio de respuesta a la pregunta 2
	Servicio de la entrega			0	Promedio de respuesta a la pregunta 3
Interna del negocio	Encuestas completadas	Alcanzar un 80% de encuestas completadas por los trabajadores	Se medira cada 1 mes, se expresara en % y los datos se obtendran de la encuesta <i>Satisfacción de Nuestro Equipo</i>	0	Encuestas respondidas/Encuestas enviadas
	Grado de satisfacción del empleado para con sus tareas	Alcanzar un 60% para este indicador		0	Promedio de respuesta a la pregunta 1
	Puntualidad y asistencia	Alcanzar un 80% para este indicador		0	Promedio de todos los trabajadores del área
Innovacion y aprendizaje	Cantidades de propuestas de mejoras	Alcanzar 10 puntos sumando estos 3 indicadores	Se medira cada 1 mes, se expresara en puntos y los datos se obtendran de la planilla <i>Mejora e Innovación de Nuestra Área</i>	0	Sumar las propuestas, las solicitudes de reuniones y las asistencias a capacitaciones
	Solicitudes de reuniones sobre potenciales mejoras del CMI				
	Asistencia a las capacitaciones propuestas por el Hotel HJ				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: CMI para el Hotel Howard Johnson-Parámetros y responsables

Perspectiva	Indicador	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Venta de productos	1% o mas	0,8% a 1%	Menos de 0,8%		Administradores del CMI
	Costos directos e indirectos de la venta de productos	5% o mas	4% a 5%	Menos de 4%		
	Gastos por juicios e indemnizaciones	5% o mas	4% a 5%	Menos de 4%		
Cliente	Entrega a tiempo	60% o mas	48% a 60%	Menos de 48%		Administradores del CMI
	Entrega en condiciones	60% o mas	48% a 60%	Menos de 48%		
	Servicio de la entrega	60% o mas	48% a 60%	Menos de 48%		
Interna del negocio	Encuestas completadas	80% o mas	64% a 80%	Menos de 64%		Administradores del CMI
	Grado de satisfacción del empleado para con sus tareas	60% o mas	48% a 60%	Menos de 48%		
	Puntualidad y asistencia	80% o mas	64% a 80%	Menos de 64%		
Innovacion y aprendizaje	Cantidades de propuestas de mejoras					Administradores del CMI
	Solicitudes de reuniones sobre potenciales mejoras del CMI	10 o mas	8 a 10	Menos de 8		
	Asistencia a las capacitaciones propuestas por el Hotel HJ					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Resultado final en diferentes escenarios aplicando el CMI

	Proyecciones	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado Real
Año	2021	90% o mas	Entre 90% y 81,4%	81,4% o menos	2021
Resultado alcanzado con el CMI	\$ 97.690.016,20	\$ 121.735.675,15	\$ 109.562.107,63	\$ 99.080.016,20	
Especialista en CMI		-\$ 1.140.000,00	-\$ 1.140.000,00	-\$ 1.140.000,00	
Recursos materiales y software		-\$ 200.000,00	-\$ 200.000,00	-\$ 200.000,00	
Capacitación		-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	
Otros resultados	-\$ 71.938.706,58	-\$ 71.938.706,58	-\$ 71.938.706,58	-\$ 71.938.706,58	
Resultado antes de Impuestos	\$ 25.751.309,62	\$ 48.406.968,57	\$ 36.233.401,05	\$ 25.751.309,62	\$ -
Impuesto a las Ganancias	\$ 9.012.958,37	\$ 16.942.439,00	\$ 12.681.690,37	\$ 9.012.958,37	\$ -
Resultado Final	\$ 16.738.351,25	\$ 31.464.529,57	\$ 23.551.710,68	\$ 16.738.351,25	\$ -
% de variación de la rentabilidad proyectada al 2021 aplicando CMI		88%	41%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

En este último cuadro se pueden observar diferentes escenarios aplicando el CMI y la incidencia en la rentabilidad de la empresa. Para completar el resultado final se tiene en cuenta:

- El costo de aplicar el CMI;
- Otros resultados que se proyectan para el 2021 y que se suponen se mantendrán aun aplicando el CMI;
- El Impuesto a las Ganancias correspondientes a las diferentes situaciones.

Además, agrega una ratio que expresa en % la variación de la rentabilidad con la aplicación del CMI con respecto a la proyectada al 2021 sin aplicar el mismo.

Conclusiones y recomendaciones

Para cerrar con el Trabajo Final de Graduación sobre el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz se dejará en este apartado una serie de conclusiones que surgen del proceso realizado desde el diagnóstico de la empresa hasta la finalización del Cuadro de Mando Integral para el área de venta de productos de la empresa. Las conclusiones serán expuestas en el orden en el que aparecieron a lo largo de la construcción del CMI y que también pretende mostrar la importancia de llevar adelante este tipo de estudios para poder ver situaciones que en la cotidianeidad no se tienen en cuenta.

El hotel, que es parte de una cadena internacional y prestigiosa y que en general se maneja con estándares de excelencia, tiene un punto ciego dentro su funcionamiento: el área de venta de productos. El sector incurre en costos tangibles que disminuyen la rentabilidad de la empresa en el corto plazo y en otros que son intangibles que afectan además el mediano y el largo plazo. Abordar esta área desde una mirada holística es de suma importancia para aumentar las probabilidades de que la misma empiece a ser rentable en un futuro cercano.

El diagnóstico del hotel mostro el área que no se estaba viendo y a partir de ello se eligió como herramienta para abordar la problemática un CMI. Este permitirá visualizar *sistemáticamente* el sector de manera global y con ello tomar mejores decisiones que signifiquen disminuir los costos anteriormente citados, mejorando así la rentabilidad de la empresa.

La aplicación del CMI en el sector en cuestión permitirá al directorio del hotel monitorear su funcionamiento y su alineación con la estrategia corporativa. La simplicidad y fácil visualización que da esta herramienta de gestión permitirá ratificar o rectificar lo que se realiza en el área de venta de productos.

Concluyendo, en un entorno tan cambiante, como en el que hace ya muchos años se encuentran las empresas, la adaptación es la única forma de sobrevivir. La cuestión que precede a ella es el conocimiento de que es lo que está cambiando y de qué manera se alejan los objetivos planteados. Contar con herramientas que muestren esto en tiempo real y de manera simple es una ventaja que ninguna empresa que quiera perdurar en el tiempo debería desaprovechar.

El proceso que se llevó a cabo tuvo un objetivo general y significativo dejar afuera el estudio de otras cuestiones que también surgieron del diagnóstico. A modo de

recomendaciones y de manera muy breve se muestra esto en los párrafos siguientes para que la empresa lo tenga en cuenta en el futuro.

Se recomienda que la empresa fomente la creatividad e innovación ya que ha pasado a ser un factor clave en esta adaptación al medio cambiante. El incentivo para que cada trabajador la practique en sus tareas diarias es de suma importancia y esto se genera en un entorno que permita errores y que genere espacios de crecimiento individual para aprender.

Otra recomendación, que tiene relación con lo descrito en el párrafo anterior, es que esos espacios están gestionados por personas que fomentan el liderazgo y no el seguimiento a un líder. Encontrar estas personas que desde su ejemplo muestren a los demás como realizar las cosas genera culturas de aprendizaje constante y adaptación.

Para finalizar, y siguiendo con la línea de lo recomendado, sugiero aumentar el presupuesto destinado para el área de recursos humanos para que la aplicación de cualquier cambio, en este caso un CMI, sea llevada adelante por líderes que vivan los valores del hotel como propios.

Referencias

- Ambito. (10 de Octubre de 2020). *Dolar oficial histórico*. Obtenido de ambito.com:
<https://www.ambito.com/contenidos/dolar-oficial-historico.html>
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scored"*. Madrid: ESIC.
- Busto, E. d. (2014). *Régimen Jurídico del Alojamiento Turístico en la Republica Argentina*. Argentina: Universidad J.F. Kennedy.
- Butler, M. (13 de Septiembre de 2020). *Análisis PESTEL: Cómo evaluar la industria de tu negocio*. Obtenido de Tienda Nube Blog:
<https://www.tiendanube.com/blog/como-analizar-la-industria-de-tu-emprendimiento-con-el-modelo-pestel/>
- Chisleanschi, R. (13 de Enero de 2020). *Los desafíos ambientales de Argentina en el 2020*. Obtenido de Mongabay: <https://es.mongabay.com/2020/01/desafios-ambientales-argentina-2020/>
- Corbo, Y. A., & Biasone, A. M. (2018). *Aportes del Cuadro de Mando Integral a la Mejora de la Gestión Pública de Turismo*. Mar del Plata: Revista Realidad, Tendencias y Desafío en Turismo.
- Data Driven Argentina. (4 de Diciembre de 2019). *Presión Impositiva sobre Pymes Industriales: Comparación Internacional (Diciembre 2019)*. Obtenido de Data Driven Argentina: <https://datadriven.com.ar/2019/12/presion-impositiva-sobre-pymes-industriales/>
- De Jesús Reyes, J. E. (6 de Febrero de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de EOI: <https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/02/06/las-tics-y-la-gestion-empresarial/#:~:text=Las%20Tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20Informaci>

- %C3%B3n%20y%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20han%20transformado,de
%20trabajar%20y%20gestionar%20recursos.&text=El%20buen%20uso%20d
- Diego, J. P. (1 de Enero de 2018). *Master en Sistemas Integrados de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales*. Obtenido de <https://www.uned.es/universidad/inicio.html>: <https://www2.uned.es/master-gestion-calidad/documentos/MASTER%20CALIDAD-TEXTOS%20DEL%20CURSO%20PARA%20EL%20ALUMNO.pdf>
- Drucker, P. F. (2014). *El Ejecutivo Eficaz*. Barcelona: Sudamericana.
- Drucker, P. F. (2014). *La administración en una época de grandes cambios*. Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- Franchi, A. (26 de Febrero de 2020). *Página 12*. Obtenido de Inedita convocatoria a investigadores del Conicet a gobernar: <https://www.pagina12.com.ar/249571-inedita-convocatoria-a-investigadores-del-conicet-para-gober>
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (13 de Septiembre de 2014). *The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures*. Obtenido de <https://link.springer.com/>: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Herrera Avendaño, C., Teran, O. E., & Rivera Cruz, I. (2014). Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Enfoque Sistemico (ES) como herramientas para le generación de valor económico del capital humano en las organizaciones. *OMNIA*, 105-119.
- Huckestein, D., & Duboff, R. (1 de Agosto de 1999). *Hilton Hotels: A Comprehensive Approach to Delivering Value for All Stakeholders*. Obtenido de journals.sagepub.com: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001088049904000411>

- Ishikawa, I. (31 de Julio de 2019). *EcuRed*. Obtenido de EcuRed.com:
https://www.ecured.cu/Cliente_interno
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). *Poniendo el BalancedScorecard en acción*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38348848/B.13_Poniendo_el_Balanced_Scorecard_en_Accin.pdf?1438380647=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DB_13_Poniendo_el_Balanced_Scorecard_en_A.pdf&Expires=1604009604&Signature=Wf1IkoFwoUC~c6Er3kvKU09
- La Voz. (30 de Junio de 2020). *Elecciones en Carlos Paz: Gómez Gesteira fue electo intendente*. Obtenido de Lavoz.com.ar.
- Martín, A. R. (s.f.). *Las 53 Mejores Frases de Peter Drucker [con Imágenes]*. Obtenido de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/frases-de-peter-drucker/>
- Olivieri, V. M. (22 de Noviembre de 2019). *Diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18351/TESIS%20FINAL%20DE%20GRADO%20-%20Dise%20de%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20%28CMI%29%20para%20el%20Hotel%20Howard%20Johnson%20de%20Villa%20Carlos%20Paz%20-%20Pcia%20de%20C%20c3%20b3rd>
- Pais, E. (26 de Febrero de 2020). *Inedita convocatoria a investigadores del CONICET para gobernar*. Obtenido de Pagina12: <https://www.pagina12.com.ar/249571-inedita-convocatoria-a-investigadores-del-conicet-para-gober>
- Quinteros-Beltran, L. C., & Osorio-Morales, L. M. (20 de Mayo de 2018). *Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis (The Balanced*

Scorecard As a Tool for Companies in Crisis). Obtenido de <https://papers.ssrn.com/>:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3519380

Rivera, D. N. (20 de Abril de 2005). *Cuadro de mando integral usado en hotelería. Caso GET Varadero*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/cuadro-de-mando-integral-usado-en-hoteleria-caso-get-varadero/>

Rojo, A. (26 de Junio de 2017). *Análisis DAFO: Generalidades y utilidad*. Obtenido de Excelece Management:

[https://excelencemanagement.wordpress.com/2017/06/26/analisis-dafo-](https://excelencemanagement.wordpress.com/2017/06/26/analisis-dafo-generalidades-y-)
[generalidades-y-](https://excelencemanagement.wordpress.com/2017/06/26/analisis-dafo-generalidades-y-)

[utilidad/#:~:text=El%20An%C3%A1lisis%20DAFO%20es%20una,las%20oportunidades%20y%20fortalezas%20y](https://excelencemanagement.wordpress.com/2017/06/26/analisis-dafo-generalidades-y-utilidad/#:~:text=El%20An%C3%A1lisis%20DAFO%20es%20una,las%20oportunidades%20y%20fortalezas%20y)

Sarlo, B. (16 de Febrero de 2020). *Gobierno y Administración*. Obtenido de Perfil: <https://www.perfil.com/noticias/columnistas/gobierno-y-administracion.phtml>

Savkin, A. (16 de Mayo de 2019). *Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral para la dirección de un hotel*. Obtenido de <https://bscdesigner.com>: <https://bscdesigner.com/es/ejemplo-de-cmi-hotel.htm>

Smink, V. (18 de Septiembre de 2020). *Supercepo al dolar: porque los últimos 3 gobiernos en Argentina aplicaron trabas al acceso de dolares (y que nos dice sobre el deterioro de su economía)*. Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54210848>

Timerman, J. (10 de Febrero de 2020). *Postales de la crisis de eterno retorno argentino*. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/es/2020/02/10/espanol/opinion/crisis-argentina.html>

Universidad Empresarial Sigle XXI. (10 de Agosto de 2020). *CANVAS*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/>:

<https://siglo21.instructure.com/courses/9687/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

Wikipedia. (4 de Agosto de 2020). *Ana Franchi*. Obtenido de es.wikipedia.org:
https://es.wikipedia.org/wiki/Ana_Franchi

Wikipedia. (9 de Octubre de 2020). *Elecciones presidenciales de Argentina de 2019*. Obtenido de es.wikipedia.org:

https://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones_presidenciales_de_Argentina_de_2019

Wikipedia. (28 de Septiembre de 2020). *Elecciones provinciales de Córdoba 2019*. Obtenido de [wikipedia.com](https://es.wikipedia.org/):

https://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones_provinciales_de_C%C3%B3rdoba_de_2019

Wikipedia. (1 de Septiembre de 2020). *Villa Carlos Paz*. Obtenido de Wikipedia:
https://es.wikipedia.org/wiki/Villa_Carlos_Paz

Xaxás, X. d. (9 de Julio de 2017). *Argentina: la brecha eterna*. Obtenido de [lavanguardia.com](https://www.lavanguardia.com/):

<https://www.lavanguardia.com/internacional/20170709/424000886936/argentina-brecha-social-desgaste.html>