

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de graduación

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

Cuadro de Mando Integral para la empresa Lozada Viajes para el año 2020

Autor: Fernando Martín Lucero

Legajo: CPB03767

DNI: 33.598.170

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

Argentina, julio, 2020

Resumen

En este reporte de caso se diseña un modelo de control de gestión en la empresa Lozada Viajes, teniendo en cuenta la meta de expandirse por medio de franquicias hacia el año 2022. La herramienta utilizada fue el Cuadro de Mando Integral o también conocido como *Balanced ScoreCard*, convirtiendo la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar el logro de resultados. La herramienta implica la selección de indicadores de gestión acordes a la actividad y situación en la cual se encuentra inmersa la empresa bajo análisis, en cada una de las dimensiones o perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral: clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo, y finanzas. El objetivo primordial del presente trabajo es brindar una solución asequible para que Lozada Viajes mejore el proceso de decisiones que se complejiza en un contexto externo negativo como el analizado en el trabajo, con el horizonte en el crecimiento de la empresa.

Luego, para cada uno de los indicadores de gestión, se definen valores objetivos para determinar el cumplimiento óptimo o no de los mismos y finalmente proponer una evaluación de las propuestas aportadas.

Palabras Claves: Gestión, Cuadro de Mando Integral, Decisiones, Crecimiento.

Abstract

The present case report, present a management control model on Lozada Viajes company, taking into account the goal of expanding through franchises by 2022. The tool is the Integral Control Panel or also known as Balanced Scorecard, turning the organization's strategy into operational objectives to enhance the achievement of results. The most appropriate management are indicators for the company under analysis in each dimensions or perspectives; customers, internal processes, learning and development, and finance. The main objective of this work is to provide a solution that Lozada Viajes can use it, to improve the decision process in the crisis context. In the Balanced Scorecard, each indicator has objectives that shows the way of company has to do in growth. In addition, objectives values are the first step to propose an evaluation of the proposals provided.

Key Words: Management, Balanced Scorecard, Decisions, Growth.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de contexto	9
<i>Fuerza Política</i>	9
<i>Fuerza Económica</i>	10
<i>Fuerza Social</i>	11
<i>Fuerza Tecnológica</i>	11
<i>Fuerza Ecológica</i>	12
<i>Fuerza Legal</i>	12
Diagnóstico organizacional	12
Marco Teórico	17
Revisión analítica de bibliografía.....	17
<i>Concepto de Cuadro de Mando Integral</i>	17
<i>Tipos de Cuadro de Mando Integral</i>	18
<i>Dimensiones del cuadro de mando</i>	18
Construcción propia del marco teórico.....	19
Diagnóstico y discusión.....	20
Declaración del problema.....	20
Justificación de la relevancia del problema.....	20
Discusión	20
Plan de Implementación	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos	22
Alcance y Limitaciones	22
<i>Alcance de contenido</i>	22
<i>Alcance Temporal</i>	22
<i>Ámbito geográfico</i>	22
<i>Alcance Metodológico</i>	22
<i>Limitaciones</i>	23
Recursos	23

Acciones y marco temporal.....	23
Marco Temporal	27
Evaluación y medición	27
Conclusiones y Recomendaciones	30
Bibliografía.....	32

Introducción

Por medio de este reporte se propone diseñar un modelo de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para Lozada Viajes hacia el año 2020, dado el objetivo planeado de expandirse por medio de la apertura de nuevas franquicias, atendiendo las necesidades de sus clientes actuales y captando nuevos mercados.

Los principios de Lozada Viajes se remontan a 1987, momento en el cual Cecilia Trigo de Lozada abrió, junto a su marido Facundo Lozada, su agencia de viajes en Córdoba, a la que llamaron Lozada Viajes. Años más tarde, Santiago Lozada, su hijo, se sumó a la empresa para los operativos de verano que había en Brasil.

Lozada Viajes es la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país, la cual trabaja en unidad por alcanzar los objetivos institucionales, sobre todo con el firme propósito de ser un medio que permita el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos.

La estrategia de liderazgo de Lozada Viajes tiene su base en la innovación de la gestión. Esto les permite dar un servicio ágil, cómodo, personalizado, con altos estándares de calidad; creando productos turísticos que satisfagan las expectativas de los viajeros y les permitan ser artífices de sus viajes.

El objetivo de la empresa es conquistar la excelencia. Para alcanzar esto se auto desafían tanto a nivel individual y grupal como en relación con sus propios métodos laborales llevados a cabo. A través de ellos, comparten éxitos y fracasos que los llevan a la constante evolución y mejora continua.

Finalmente, en 2014, Juan Cruz Lozada toma las riendas de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa número uno en Argentina en franquicias turísticas.

Cada franquicia tiene relativa independencia en su accionar diario, como por ejemplo, la selección y manejo del personal de sus colaboradores internos, manejo de su administración y contaduría interna, manejo de redes sociales y relaciones públicas, por mencionar algunas. Sin embargo, en el caso de que necesiten asistencia o asesoría sobre algunos de estos aspectos o cualquier otro, cuentan con el apoyo de la casa central.

Una de las metas de la empresa Lozada Viajes para el año 2022 es la expansión de sus franquicias siendo líder actual en el mercado. Frente a esta situación se considera necesario que la empresa bajo estudio tenga modelo de gestión basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) para hacer frente a dicho crecimiento, evaluando no sólo las posibilidades de mejora, sino también los procesos de gestión y su desempeño a partir del año 2020. El foco del crecimiento es alcanzar la eficiencia no sólo los procesos internos, sino el trato con los clientes, sus finanzas y el proceso de aprendizaje de sus empleados para estar a la vanguardia en el sector de empresas prestadoras de servicios turísticos y poder tomar decisiones acertadas que le permitan la consecución de sus objetivos planteados.

A nivel internacional, el trabajo presentado por Facio (2016), otorga un antecedente sobre intervenciones profesionales con la herramienta seleccionada. El objetivo general de la investigación fue diseñar un plan de Cuadro de Mando Integral para la generación de indicadores de gestión, con el fin de optimizar la toma de decisiones de los ejecutivos de la Agencia de Viajes Destinos S. A. y así mejorar la rentabilidad de la empresa. La intención fue analizar el estado actual de la empresa en los cuatro ámbitos de CMI, para establecer objetivos y, consecuentemente, indicadores para cada uno de ellos.

Por su parte, otro antecedente del sector lo otorga el trabajo de Arteaga (2016) el cual presentó una propuesta de un diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Kapital Tours S.A. de la ciudad de Guayaquil. Con dicho trabajo se realizó una exploración bibliográfica y documental de diferentes autores, considerando lo más relevante con el objetivo de analizar los procesos administrativos de la empresa y su incidencia en la calidad de servicios, en la que la información contenida en él, contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos y a su vez permita una toma de decisiones oportuna, segura y proactiva. Dicho trabajo sirvió como base para la elección de los indicadores que permitan la evaluación de desempeño en las diferentes dimensiones de Lozada Viajes.

A su vez, el trabajo de Facio (2016) tuvo como objetivo general diseñar un plan de Cuadro de Mando Integral para la generación de indicadores de gestión, con el fin de optimizar la toma de decisiones de los ejecutivos de la Agencia de Viajes Destinos S. A. y

así mejorar la rentabilidad de la empresa. El autor sostuvo que la correcta aplicación de esta propuesta debe ser una tarea global, donde tanto los dirigentes, como así también sus subalternos deben estar completamente comprometidos con la causa para lograr los mejores resultados. Este trabajo sirvió como base para entender que la puesta en marcha de una herramienta como un CMI requiere del esfuerzo de todos los integrantes de la organización para potenciar la consecución de los resultados.

Por su parte, el trabajo de Muñoz (2017) tuvo como objetivo construir un Cuadro de Mando Integral mediante de un estudio de variables relevantes del sector turismo en la Ciudad de Puerto Montt, herramientas del control de gestión y del diseño de un plan de acción con la finalidad de tener indicadores representativos que permitan potenciar esta industria y poseer un instrumento de gestión efectivo que señale el cumplimiento de los objetivos estratégicos del estudio. Este trabajo resultó de suma importancia, ya que permitió conocer el potencial que tiene un Cuadro de Mando Integral en una empresa del ramo turístico similar a la que se ha tomado como objeto de estudio en el presente trabajo.

Resulta conveniente presentar este reporte de caso para la empresa Lozada Viajes para desafiar los cambios macroeconómicos y políticos venideros que serán de suma importante para alcanzar una de las metas planteadas como lo es la expansión de sus franquicias y tomar decisiones en un contexto de mayor incertidumbre como el que se está planteado en la actualidad para el sector. Según Jardel (2014) el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta poderosa de gestión que conecta la actividad diaria con la visión de la empresa. Expuesto en el planeamiento estratégico, permite influir en el comportamiento de las personas que integran la organización, medir la distancia en que se encuentra determinada actividad con relación al objetivo fijado en el planeamiento estratégico, anticipar oportunidades y amenazas en un entorno dinámico. En definitiva, comprobar que se avanza en la dirección correcta. Para esto, se enfatiza la conversión de la visión y estrategia de Lozada Viajes en objetivos e indicadores estratégicos según cuatro enfoques: financiero, del cliente, de los procesos operativos internos, y del aprendizaje y crecimiento. Es decir, esta herramienta resulta más que un sistema de medición, al brindar la posibilidad de ser utilizada como el marco y estructura central y organizativa para los procesos de la empresa

Análisis de situación

Descripción de la situación

Lozada Viajes ha planteado como misión facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión.

En cuanto a su visión, la empresa busca ser más inspiradora y querida de la Argentina. Los valores organizacionales son un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan juntos para poder obtener el mismo objetivo en la empresa. Lozada Viajes tiene los siguientes valores: calidad, creatividad, integridad, maestría en el saber hacer, y relaciones asociativas.

En lo que respecta a las metas de Lozada Viajes a mediano plazo, se pueden mencionar las siguientes metas hasta el año 2022; la omnicanalidad, desarrollo del canal online y de todos los canales comerciales. Por otro lado, crecimiento del tour operador y del Campus Lozada. Ahora bien, en general una de las metas más importante de dicha organización es la expansión de franquicias.

En cuanto a los procesos internos de la empresa, en el año 2018, Lozada Viajes obtuvo una certificación internacional de calidad avalada por el conjunto de normas ISO. Luego de varios años de esfuerzo y dedicación, se completó el proceso obteniendo la certificación de calidad ISO 9001. Para lograr dicha certificación, fue necesaria, entre otras cuestiones, la descripción de todos los procesos llevados a cabo en la empresa. Es por esta razón que Lozada Viajes cuenta con la descripción de puestos, tareas y procesos totalmente completa y detallada. Con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y, en consecuencia las metas 2022 antes mencionadas, donde se destaca la expansión de franquicias, Lozada Viajes planteó iniciativas estratégicas vinculadas con la digitalización de sus servicios de ventas en general.

En cuanto a los clientes, es imprescindible mencionar que la política que tiene la empresa Lozada Viajes es que sean pocos, pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Los clientes están muy atomizados por el tipo de servicio que presta la empresa. Para atraerlos, se basan principalmente en el contacto directo, se contactan con el

cliente buscado, se concierta un encuentro, se lleva un portfolio con muestras de los productos disponibles y finalmente se concreta el contrato si el cliente da el visto bueno.

Si se analizan los colaboradores internos, en menester decir que, como se ha mencionado anteriormente, Lozada Viajes es una empresa que le otorga gran valor a su capital humano y prioriza su bienestar y desarrollo, es por ello que, trabaja con el firme propósito de ser un medio que permite el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos.

El proceso de reclutamiento de la empresa se hace principalmente a través de referidos del rubro y, en algunas ocasiones, también a través de publicaciones en redes sociales o medios especializados. Los principales requerimientos para su público interno se pueden dividir en tres ejes principales: conocimientos técnicos en turismo, experiencia en ventas y viajes realizados.

Cabe destacar que la empresa Lozada Viajes posee acuerdos comercial-académicos con diversas universidades, de acuerdo con los cuales los alumnos de estas últimas realizan sus prácticas profesionales en la organización.

Una vez parte de la empresa, los colaboradores internos de Lozada Viajes tienen la posibilidad de constante capacitación mediante su propio Campus Virtual, al cual tienen acceso todos los miembros de la red de franquicias y en el cual se encuentran cargados diversos contenidos, como por ejemplo, capacitaciones del GDS Amadeus, capacitaciones de cadenas hoteleras, capacitaciones sobre destinos, capacitaciones sobre técnicas de ventas, etcétera.

Por su parte, en cuanto al objetivo estratégico del sector financiero, se puede mencionar que Lozada Viajes busca crecer en el valor de la empresa de manera sustentable, aumentar la facturación de Lozada Viajes Casa Central y de la red de franquicias, incrementar la facturación de tour operador y del canal online y lograr eficacia en costos operativos.

Adicionalmente, la cartera de productos que comercializan las franquicias Lozada Viajes es muy variada. Se pueden mencionar, principalmente; vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos tanto en bus como aéreos.

Todos los mencionados productos y servicios comercializados son tanto nacionales como internacionales.

Por otro lado, en relación con Lozada tour operador, sus principales productos son los aéreos, hotelería y paquetes turísticos internacionales, aunque también comercializan trenes, cruceros y excursiones, pero en segundo lugar.

En los productos que comercializa la red de franquicias Lozada, se pueden encontrar servicios de una amplia gama de tarifas, desde productos económicos o promocionales a una tarifa relativamente baja, hasta productos de una calidad alta, en muchas ocasiones realizados a medida del pasajero, los cuales implican una tarifa más elevada. Es decir, la cartera de productos Lozada está diseñada para adaptarse a un amplio abanico de potenciales clientes, atendiendo a diversos segmentos, según los gustos y preferencias de cada pasajero.

A la hora de definir una cartera de productos de la empresa Lozada Viajes, cabe destacar que el rubro de comercialización turística responde a algunos patrones muy particulares, por un lado, en su rol de intermediario, no se trabaja con ningún stock, sino que el producto se adquiere una vez vendido. Además, resulta imposible definir la longitud y profundidad exacta de la cartera debido a la infinita variedad de ofertas (destinos, hoteles, etc.) que se comercializan a lo largo de todo el mundo.

Análisis de contexto

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del Análisis PESTEL, en el cual se identifican los factores del entorno que afectan a la organización. Los factores son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Fuerza Política

El potencial riesgo político que demuestra tener el actual gobierno desde su asunción en Diciembre del año pasado, afecta a los intereses económicos de las empresas, y por ende sus decisiones de inversión en el mediano y largo plazo. Si bien, el actual gobierno posee estabilidad política, la misma puede, tranquilamente, verse desequilibrada por las decisiones de coyuntura que se han tomado durante el aislamiento obligatorio y cuyos efectos se podrán ver en el cortoplacismo, generando ciertas incertidumbres sobre

diversos sectores de la sociedad, como las empresas de servicios, entre las cuales esta Lozada Viajes.

A nivel internacional, la política juega un papel importante, ya que la ausencia de estabilidad política también puede afectar a la cadena de suministros. Hoy en día, las empresas se nutren de componentes y materias primas provenientes de múltiples países y cuyo transporte puede implicar el cruce de varias fronteras.

En algunos países las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los servicios que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. En Argentina y en el sector de servicios turísticos, éstas no son políticas de gobierno habituales.

Es importante mencionar, que las incertidumbres que generan las decisiones del gobierno actual, en materia de política cambiaria y comercio exterior, impactan de lleno en las agencias de viajes, que deben adaptarse, no solo a una coyuntura de pandemia, sino también a las señales que el gobierno da en cuanto al manejo de una política cambiaria restrictiva y un apego por limitar el comercio exterior. En un contexto de este tipo, es probable que las agencias de viajes, como Lozada, salgan muy perjudicadas si el Estado no les brinda una ayuda especial en materia que radicalice a todo a toda la industria del turismo en Argentina.

Fuerza Económica

Argentina está sufriendo una inflación mensual, según INDEC (2020) para el mes de agosto 2020 de 2,7%, la cual tiene efectos directos en las finanzas de las empresas, tales como Lozada Viajes, ya que alteran sus estructuras de costos directos e indirectos. Además, que la inflación deteriora el poder adquisitivo de los clientes, optando reducir el consumo de ocio como los servicios turísticos que puede brindar Lozada Viajes.

A ello, hay que sumarle el deterioro del poder adquisitivo de los trabajadores en relación de dependencia y los autónomos, quienes ubicaran sus decisiones de consumo

hacia bienes de primera necesidad, sacrificando aquel que tiene relación con el ocio, como los servicios turísticos/viajes que Lozada Viajes ofrece.

Otra cuestión de análisis tiene que ver con la elevada presión fiscal que debe afrontar el sector privado, produciendo prácticamente un ahogamiento de impuestos sobre las agencias de viajes. El escenario para el sector, donde Lozada Viajes está inmersa, es crítico, no solo por la caída de ventas, sino también por las políticas cambiarias restrictivas que el gobierno actual ha impulsado para evitar que los individuos adquieran moneda extranjera para destinarlo a fines como podría ser el turismo en el mediano plazo.

Fuerza Social

Es importante mencionar que la capacidad de consumo de las personas es cada vez menor debido al deterioro del poder adquisitivo del salario. Esta situación, como el acrecentamiento de la pobreza en Argentina da un cuadro poco alentador para invertir. En especial en empresas del sector privado tales como Lozada Viajes, quien ofrece servicios que forman parte del ocio de los individuos. La pérdida del poder adquisitivo del salario de muchas familias resulta en que ya no puedan disponer y gastar una parte de sus ingresos ocio como lo son viajes vacacionales o bien de placeres, entre otros.

Fuerza Tecnológica

Las tecnologías de información y comunicación son precisas para que toda organización pueda insertarse, de forma efectiva, en un mundo totalmente globalizado y cibernético. La omnicanalidad como forma de venta es crucial para que las organizaciones, como Lozada Viajes, sobrevivan en un mercado sumamente competitivo. En particular, Lozada Viajes busca incorporar la concepción de la omnicanalidad para incrementar el volumen de facturación. Para Lozada Viajes aquello significa que todos los canales de ventas estén integrados hablándole con el mismo mensaje al cliente. Para ello, se requiere inversiones en tecnologías de avanzada en dicha materia para lograr este objetivo por parte la empresa Lozada Viajes.

La interacción de los clientes con las empresas está sufriendo cambios de gran impacto. El alto crecimiento de los dispositivos inteligentes ha habilitado un incremento sin precedentes de las interacciones entre clientes y empresas. La Omnicanalidad a la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los

canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de las mismas. Significa una verdadera oportunidad para un salto en el servicio que brindan las agencias de viajes.

Fuerza Ecológica

La política ambiental que Lozada Viajes propugna está basada en:

- Uso racional de los recursos: velar por el uso racional de los recursos naturales, prevenir y controlar aspectos ambientales para reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente.
- Selección basada en la preservación y la calidad; elegir las herramientas e instrumentos de trabajo, instalaciones, equipo, capital y otros recursos, no solo por su capacidad de lograr resultados, sino por la preservación y la calidad.

Fuerza Legal

Lozada Viajes es una verdadera empresa creadora del sistema de franquicias de agencias en toda la Argentina. El modelo de franquicias se diferencia por producir calidad con calidez. Es el primer sistema de franquicias de agencias de turismo, y el único con certificación ISO 9001:2015.

Cuenta con una estructura simple, orgánica y con una fuerte dedicación a las personas en todos los procesos de desarrollo. Los locales comerciales, llamados Casas Lozada, son un espacio de encuentro cuidado, pensados para que los clientes se inspiren, mientras los asesores de viajes obtienen los servicios necesarios para facilitarles sus sueños viajeros. Todas las franquicias comparten una misma identidad, cultura empresarial y capacidad de gestión, gracias a las capacitaciones físicas y virtuales desde el exclusivo Campus Lozada, una plataforma de *e-learning* única en su tipo.

Diagnóstico organizacional

Una de las fortalezas más significativas que posee Lozada Viajes es el posicionamiento. Este posicionamiento permite que la empresa pueda fijar objetivos en el mediano plazo de expandir su red de franquicias en distintos puntos de país. El crecimiento de la industria del turismo apoyado con el aumento del consumo de bienes y servicios turísticos locales y mundiales, favorece a una agencia de viajes como Lozada para propulsar su estrategia de penetración en nuevos mercados.

En estos tiempos de crisis, es indispensable que empresas como Lozada Viajes empleen sus fortalezas para poder amortiguar las amenazas que aquejan al sector y a toda la economía. El posicionamiento de la marca y el entrenamiento del personal son dos fortalezas importantes que deben ser capitalizadas de inmediato para morigerar los impactos negativos en sus finanzas.

En cuanto a las amenazas, la más importante en el sector turístico es la política cambiaria que ha adoptado el gobierno de turno, administrando el tipo de cambio y colocando un impuesto que desincentiva la compra de moneda extranjera para su ulterior atesoramiento y el posible consumo en el exterior. El tipo de cambio es una variable no controlable por el sector, es necesario aplicar herramientas capaces de generar diferenciación y fidelidad con los clientes, para lo cual Lozada Viajes debería mejorar la evaluación de desempeño de cada una sus franquicias, contando con un modelo de gestión interna que permita traducir la estrategia en objetivos claros y potencialmente logrables en el mediano y largo plazo.

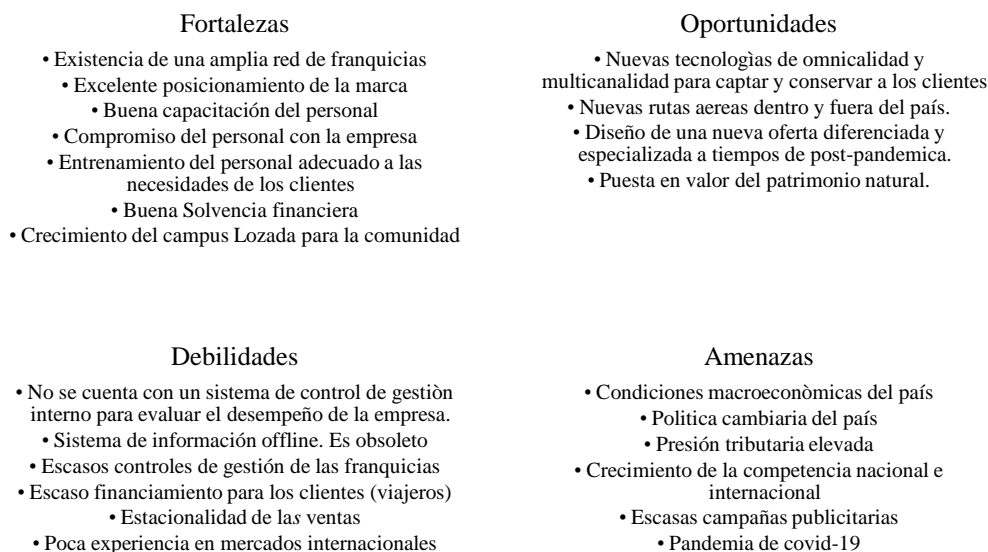


Figura 1: FODA. Fuente: Elaboración propia.

Dado que el objetivo general del presente trabajo es la confección de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Lozada Viajes, es crucial comprender el estado actual de cada una las dimensiones que configuraran dicha herramienta estratégica;

Dimensión Financiera: los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, crecimiento ventas, beneficios, retorno del capital y uso del capital. La organización se encuentra en la fase más temprana del ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significado de potencialidad para el crecimiento en ventas que prometen importantes márgenes de ganancias.

Dimensión de Clientes: en esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá cada franquicia de Lozada Viajes, y las medidas de la actuación de cada una de ellas en congruencia con un objetivo general de posicionar la marca como líder en el mercado.

Dimensión de procesos internos: el proceso más crítico de la empresa es el de ventas. Es importante mencionar que la creación de los productos y oferta de servicios de viajes forman parte de los llamados procesos de innovación. Se trata de innovar en los servicios prestados, para que el cliente perciba una diferenciación con respecto a otras agencias de viajes. La empresa trabaja bajo la perspectiva de satisfacer al cliente, con lo cual el servicio de post venta es crucial para retener clientes que ya han consumido productos de Lozada Viajes.

Dimensión de desarrollo y aprendizaje: la formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales; las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. El trabajo en equipo y la coordinación de actividades es crucial para que los servicios que brinda la agencia de viajes sean eficientes y efectivos. Otros pilares fundamentales de la empresa, son la capacitación continua y un excelente clima de trabajo propiciando el desarrollo de habilidades y carrera profesional en Lozada Viajes.

La actividad turística se está llevando a cabo sin tener en claro las acciones que se quieren realizar, basándose solamente en la experiencia que va adquiriendo a medida que van pasando las temporadas, guiándose por el volumen de ventas que se van efectuando en los diferentes momentos, sin tener una planificación futura a largo plazo. Esto fundamenta, la necesidad de una herramienta de planificación que permita vincular a la estrategia de crecimiento con los objetivos concretos de la empresa. Finalmente, la visión como profesional de la carrera de contador público se basa en aportar una solución para que

Lozada Viajes pueda comenzar la expansión organizacional por medio de la apertura de más de 200 franquicias hacia el año 2022. La complejidad de los procesos, y en particular, las dimensiones de clientes, desarrollo humano y finanzas, requieren de un manejo de la información interna en forma oportuna para poder tomar decisiones a tiempo y con el ánimo de producir cambios positivos en la organización objeto de estudio. Es por ello que se propone la confección del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión interna a los fines de poder evaluar el desempeño de cada una de las dimensiones antes mencionadas y propulsar mejoras en el proceso de toma de decisiones organizacionales que sean capaces de hacer frente a los continuos cambios del entorno en el que está inmersa Lozada Viajes.

A continuación se expone un análisis desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para el Lozada Viajes, detectando las principales problemáticas:

Perspectiva Financiera: dado que la agencia de viajes Lozada planea un crecimiento organizacional, el rendimiento sobre sus activos y sobre el capital es significativo para vislumbrar que tan rentable es la empresa. Es crucial que se construya una senda de crecimiento de la rentabilidad que garantice, a Lozada Viajes, poder aumentar la cantidad de prestaciones turística año tras año. Por otro lado, es necesario mejorar la inversión en relación a la utilidad, a los fines de implementar un sistema de omnicanalidad que se traduzca en un servicio de alta calidad percibida por los clientes de Lozada Viajes.

Perspectiva Cliente: Si bien Lozada Viajes está orientada a la satisfacción del cliente, adoptando una estrategia general de diferenciación que le permite ser reconocida a nivel internacional como una empresa que brinda paquetes turísticos de alta calidad, es importante que implemente procesos internos que conduzcan a optimizar la satisfacción de los clientes y la retención de los mismos. Se ha detectado que existe un tiempo de espera para dar respuesta a las problemáticas de los clientes que no resulta ser el óptimo. Hay ciertos clientes que han dejado constancia de quejas por una atención no tan personalizada como esperaban. Es una problemática real que hace a la retención de los clientes para no perderlos en un entorno tan competitivo como lo son las agencias de viajes. Finalmente, la carencia de informes periódicos sobre la satisfacción de los clientes es significativa para

generar el valor diferencial que busca Lozada Viajes y consecuentemente poder tomar decisiones concretas para que el servicio de venta y post venta sea exitoso.

Perspectiva Procesos: las falencias sobre el control interno radican en que el mismo no considera todas las áreas de gestión de Lozada Viajes, omitiendo los procesos estratégicos y por ende a los objetivos estratégicos que pretende alcanzar la organización. A ello, se le suman los riesgos operativos de gestión que genera que no haya procesos internos definidos en detalle, por ejemplo por medio de flujogramas. El nivel de cumplimiento de los protocolos no es el óptimo. Los procesos internos de ventas y cobros son cruciales para este rubro, requieren flujogramas que permitan un seguimiento detallista con el cliente, haciéndolos sentir valorados por la agencia de viajes. Por otro lado, es crucial mejorar la productividad de los empleados no solo en cuanto a la prestación del servicio de asesoramiento, sino también a la resolución de problemas que demanden los clientes.

Aprendizaje y Desarrollo: la empresa no cuenta con un plan integral de capacitación para dotar a sus empleados de mejores herramientas de negociación y resolución de conflictos. Un trabajador bien capacitado es sinónimo de un buen asesoramiento para los clientes actuales y potenciales. Por su parte, la empresa no ha implementado evaluaciones de desempeño para poder determinar aspectos cruciales como el nivel de satisfacción de los empleados en sus tareas o el grado de motivación que tienen. Esta situación podría traer el problema que ciertos empleados primen sus objetivos individuales sobre los organizacionales. Adicionalmente, la empresa no cuenta con una política definida de incorporación de pasantes y/o aprendices para que desarrollen sus primeras prácticas profesionales en la organizacional, brindando la adquisición de conocimiento y experiencia en el rubro.

Marco Teórico

En función del objetivo general del presente reporte es diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Lozada Viajes, dotándola de una herramienta que le permita traducir la visión y estrategia general de la empresa en objetivos concretos y medibles, se considera necesario abordar diversos temas, tales como: Cuadro de Mando Integral, tipos y dimensiones de dicha herramienta estratégica.

Revisión analítica de bibliografía

Concepto de Cuadro de Mando Integral

En 1990 Kaplan y Norton realizan un estudio, en el cual participaron 12 empresas, con el objetivo de buscar nuevos indicadores para medir el desempeño organizacional. La motivación de la investigación era que la medición financiera no resultaba representativa de la marcha de la organización en su conjunto. Como resultado propusieron el CMI, el cual se componía de cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, que, a su vez, desarrollaban una serie de indicadores (Kaplan y Norton, 2002). Una vez diseñado el modelo, éste se implementó en diversas empresas que, a su vez, informaron a los autores respecto a su aceptación, las barreras y las oportunidades de la herramienta, concluyendo, como consecuencia de estos resultados, que el modelo era viable.

El Cuadro de Mando Integral evolucionó de un sistema de indicadores a un sistema de gestión centralizada. Kaplan y Norton (2002) lo definen como un modelo que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Siguiendo a Belot (2015) el modelo de tablero de mando integral fue desarrollado por dos personas; Robert Kaplan, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, y David Norton, presidente de la empresa *Renaissance Solutions Inc* y consultor en el área de Boston. En 1990, ellos lideraron un equipo que investigaba nuevas metodologías de medición de desempeño en decenas de empresas en los Estados Unidos. El estudio era

impulsado por una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas actuales.

Tipos de Cuadro de Mando Integral

En base a la evolución del modelo, Speckbacker (2013) define tres tipos de CMI basados en las siguientes funciones:

- Tipo 1: se considera como una herramienta para la medición del desempeño estratégico, ya que combina indicadores financieros y no financieros.
- Tipo 2: agrega al Tipo 1 la función de describir la estrategia a través de relaciones de causa-efecto.
- Tipo 3: Sistema de gestión integral de la estrategia.

Martínez (2018) sostiene que uno de los elementos claves del modelo son las relaciones de causa-efecto, ya que debería permitir relacionar los objetivos con la estrategia de la organización. El modelo define la estrategia en base a las hipótesis de relación causa-efecto. Estas relaciones deben ser explícitas para que puedan ser gestionadas y confirmadas. Al respecto, Otomán (2006) sostiene que si el modelo no se desarrolla de forma causal, existen numerosos problemas en su implementación, como por ejemplo, desarrollar las medidas no financieras.

Dimensiones del cuadro de mando

Siguiendo a Martínez (2018), el CMI emplea medidas en cuatro categorías o dimensiones, estas son:

Desempeño financiero: desde el punto de vista financiero, estos indicadores son valiosos para resumir consecuencias económicas. Son fácilmente mensurables, acostumbran a relacionar la rentabilidad medida, por ejemplo, en ingresos de explotación, rendimiento de capital o, según un término más reciente, valor añadido económico, esto es, una medida que representa cuánto valor aporta cada persona o proceso a la cadena de valor total de la organización.

Conocimiento del cliente: en cuanto a la perspectiva del cliente, los directivos identifican segmentos de clientes y mercado en los que competirá la unidad del negocio.

Sus indicadores serán satisfacción, adquisición, retención y cuota del mercado de los clientes seleccionados.

Procesos internos de negocio: el proceso interno se refiere a las actividades críticas que permitan acercar propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de rendimientos financieros. Por ejemplo, en lugar de centrarse en la entrega de pedidos, se comienza a crear valor desde el pedido del cliente, luego la recepción y finalmente la entrega.

La última perspectiva es la de aprendizaje y crecimiento, la cual proviene de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos. Al igual que los clientes, a los empleados también es preciso retenerlos, satisfacerlos, entrenarlos y fortalecer sus habilidades.

Construcción propia del marco teórico

Luego de la revisión literaria realizada, se puede afirmar que el Cuadro de Mando Integral es una poderosa herramienta de gestión o monitorización que se puede utilizar en cualquier PYME o negocio. Gracias a la clara representación visual de los principales objetivos y métricas del negocio, el objetivo final es mejorar los resultados e involucrar tanto a empleados, como al equipo directivo. Bajo esta concepción, se sigue a Speckbacker (2013), quien afirma que el Cuadro de Mando Integral permite coadyuvar la estrategia de una organización con objetivos financieros y no financieros.

Adicionalmente, se ha considerado que el CMI es una herramienta propia de grandes empresas con cientos o miles de empleados, y un gran abanico de departamentos y procesos. Sin embargo, el CMI también puede ser aplicado eficazmente en una PyME para mejorar la gestión y el seguimiento de los resultados. La clave radica en saber centrarse en los aspectos clave, simplificando lo máximo posible los contenidos expuestos.

Integrando todos los conceptos revisados, se puede decir que el Cuadro de Mando Integral es una excelente manera de ofrecer de una forma sencilla una representación visual de la marcha de una empresa, de manera que todos sus integrantes puedan ser conscientes de ésta, y adoptar las decisiones necesarias rápida y eficazmente, promoviendo la traducción de la estrategia en post de alcanzar los objetivos planeado por la organización.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

En particular el problema que posee la empresa Lozada Viajes es la dificultad de coordinar la estrategia de expansión organizacional con objetivos financieros y no financieros, dado que, la apertura de nuevas franquicias, modificará no solo los procesos internos, sino también el trato con los clientes, sus finanzas y el continuo aprendizaje que los empleados van a requerir para prestar un servicio a mayor escala, teniendo en cuenta el contexto de pandemia de covid-19 y la adaptación de los protocolos sanitarios.

Justificación de la relevancia del problema

La relevancia del problema se encuentra relacionada a la complejidad que produce toda expansión organizacional la cual debe ser monitoreada eficientemente a los efectos de conocer qué hacer y cómo hacerlo. La oportunidad de mejorar indicadores, del presente Cuadro de Mando Integral, será un gran desafío para que Lozada Viajes pueda evaluar el desempeño de sus procesos. Además de detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la empresa hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

Discusión

La importancia de diseñar un modelo de gestión de control interna que sea capaz de plasmar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores radica en que resulte una herramienta para aunar el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo. Además, clarificar cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo de la empresa Lozada Viajes en un contexto macroeconómico y político de mucha inestabilidad como el de Argentina.

La empresa Lozada Viajes no se encuentra lo suficientemente preparada para medir y monitorear con eficiencia las dimensiones de sus procesos internos, más aun, bajo un contexto de expansión organizacional por medio de franquicias. Es por ello, que requiere de

inmediato el diseño de un modelo de control de gestión basado en un Cuadro de Mando Integral.

A modo de conclusión es posible afirmar que las mediciones que se establecen en el Cuadro de Mando Integral son las que permiten monitorear el cumplimiento de la estrategia tanto en el corto como en el largo plazo, por medio de indicadores de resultado e inductores de la actuación o desempeño, para así lograr el alineamiento de la organización a su estrategia, captando nuevos mercados y propugnado un desarrollo organizacional sostenible en el tiempo.

Plan de Implementación

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para Lozada Viajes, ubicada en la ciudad de Córdoba, que permita mejorar el desempeño de su gestión interna a partir del año 2020.

Objetivos Específicos

- Determinar las dimensiones del Cuadro de Mando Integral para ser aplicado a Lozada Viajes.
- Construir los indicadores de gestión más adecuados que integren el Cuadro de Mando Integral a los efectos de mejorar el desempeño de la gestión interna de Lozada Viajes.
- Evaluar la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Lozada Viajes.

Alcance y Limitaciones

Alcance de contenido

Se aborda un tema en materia de control de gestión interna como herramienta para evaluar el desempeño de los procesos la empresa Lozada Viajes bajo la mirada de un Cuadro de Mando Integral.

Alcance Temporal

El estudio se realizó abarcando el primer semestre del calendario académico de la universidad, para el ciclo lectivo 2020.

Ámbito geográfico

Por tratarse de un reporte de caso para una organización en particular, el ámbito geográfico se define como la Provincia de Córdoba, Argentina.

Alcance Metodológico

De acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo cualitativo, de naturaleza documental y descriptiva.

Limitaciones

Durante la realización del trabajo investigativo no se presentaron dificultades e incidencias o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del estudio. La elaboración de la investigación fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

Recursos

En este apartado, se detallan los recursos tanto materiales como no materiales que serán necesarios para la implementación de un Cuadro de Mando Integral para la agencia de viajes Lozada Viajes.

Tabla 1: Recursos Materiales y no materiales

Costos de lanzamiento	Horas presupuestadas	Valor en \$
Honorarios profesionales para la implementación del CMI	50 horas de trabajo	\$ 120.000,00
Empleado administrativo como auxiliar en la implementación del CMI	18 horas de trabajo	\$ 25.000,00
Sub-Total		\$ 145.000,00
Costos de lanzamiento	Cantidad	Valor en \$
Muebles y utiles	1	\$ 18.000,00
Equipo de computación para procesar información	1	\$ 45.000,00
Utiles varios	1	\$ 5.000,00
Sub-Total		\$ 68.000,00
Costos de mantenimiento	Cantidad	Valor en \$ por año
Utiles Varios	1	\$ 3.400,00
Relevamientos para la medicion de indicadores	Varios	\$ 60.000,00
Confección de informes periodicos. Evaluaciones de desempeño	Varios	\$ 55.000,00
Sub-Total		\$ 118.400,00
Total		\$ 331.400,00

Fuente: Elaboración Propia

Acciones y marco temporal.

A continuación se desarrolla, para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, los indicadores de gestión con sus respectivos valores a alcanzar (semaforización):

Tabla 2: Dimensión del Cuadro de Mando Integral para Lozada Viajes

Dimensión /Perspectiva	Indicadores del CMI	Forma de calcularlo	Frecuencia de Medición	Unidad de medida	Responsable	Valor Óptimo	Valor Aceptable	Valor no Aceptable
Financiera	ROE	Utilidad Neta/Patrimonio Neto	Anual	%	Gerente Finanzas	≥ a 20%	entre 20% y 10%	≤ a 10%
	ROA	Utilidad operativa/Activo	Anual	%	Gerente Finanzas	≥ a 15%	entre 15% y 10%	≤ a 10%
	Margen de rentabilidad	Utilidad operativa neta/Ventas	Anual	%	Gerente Finanzas	≥ a 25%	entre 25% y 10%	≤ a 10%
	Inversión en relación a la utilidad	Inversiones totales x100 /Utilidad	Anual	%	Gerente Finanzas	≥ a 10%	entre 10% y 5%	≤ a 5%
	Incremento de prestaciones turísticas	Total de prestaciones x100/ Total del año anterior	Anual	%	Gerente Finanzas	≥ a 15%	entre 15% y 10%	≤ a 10%
Cliente	Nivel de satisfacción de clientes	Total de encuestas de servicios excelentes o muy bueno x 100 /Total de encuestas	Semestral	%	Gerente Comercial	≥ a 95%	entre 95% y 30%	≤ a 30%
	Tiempo de espera en la prestación del servicio	Promedio de espera desde la solicitud del servicio o paquete turístico hasta que el mismo sea prestados	Mensual	hs	Gerente Comercial	≤ a 1hs	entre 1 y 1,5 hs	≥ a 1,5 hs
	Retención de clientes	Total de clientes nuevamente compradores en un mes / Total de clientes históricos, quienes efectuaron alguna compra en los últimos doce meses x100	Anual	%	Gerente Comercial	≥ a 90%	entre 90% y 75%	≤ a 75%
	Nuevos clientes	Total de clientes compradores por primera vez en un mes/ Total de clientes para el mismo período x100	Mensual	%	Gerente Comercial	≥ a 60%	entre 60% y 45%	≤ a 45%
Procesos	Nivel de procesos relevados e implementados	Cantidad de procesos relevados y elaborados x100 /cantidad de procesos solicitados por la dirección	Anual	%	Gerente Gral	≥ a 40%	entre 40% y 20%	≤ a 20%
	Grado de implementación de los protocolos definidos por la dirección	Cantidad de procesos relevados y elaborados x100 /cantidad de procesos relevados y solicitados	Anual	%	Gerente Gral	≥ a 90%	entre 90% y 70%	≤ a 70%
	Análisis y presentación de propuesta de mejora de productos	Cantidad de servicios claves relevados con presentación de propuesta de mejora x 100 / cantidad de servicios claves definidos	Anual	%	Gerente Gral	≥ a 80%	entre 80% y 60%	>60%
	Productividad	Cantidad de paquetes turísticos prestados por persona y por unidad de tiempo	Mensual	%	Gerente Gral	≥ a 90%	entre 90% y 70%	≤ a 70%
Aprendizaje y desarrollo	Capacitación al personal	Personal que realizó al menos una capacitación x 100 /total de personal	Semestral	%	Jefe de RRHH	≥ a 70%	entre 70% y 60%	≤ a 60%
	Evaluación de desempeño	Cantidad de colaboradores con evaluación superior al 90% x 100/ cantidad de evaluados	Semestral	%	Jefe de RRHH	≥ a 90%	entre 90% y 75%	≤ a 75%
	Nivel de satisfacción de los profesionales en turismo	Cantidad de profesionales que respondieron la encuesta y hayan calificado con excelente o muy bueno x100 / Total de profesionales	Semestral	%	Jefe de RRHH	≥ a 80%	entre 80% y 65%	≤ a 65%
	Incorporación de nuevos pasantes y/o aprendices	Nuevos pasantes y/o aprendices incorporados en el semestre /Total de empleados en ese semestre x 100	Semestral	%	Jefe de RRHH	≥ a 55%	entre 55% y 30%	≤ a 30%

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva Financiera

- ROE y ROA. Estos dos indicadores estándar en la gestión de cualquier empresa servirán para el análisis de la rentabilidad de la organización tanto en relación a su Patrimonio Neto como a su Activo. Es crucial tener una medición de esta magnitud dado que el crecimiento organización planeado por Lozada Viajes requiere conocer que tan rentable es su activo y su capital.
- Margen de Rentabilidad. Este indicador permitirá monitorear la curva de rentabilidad de Lozada Viajes con el fin de poder realizar las correcciones necesarias para contribuir a su incremento en un contexto donde la competencia de agencia de viajes va en incremento.
- Inversión en Relación a la Utilidad. Este indicador contribuye a asegurar la proporción de la utilidad que debe reasignarse hacia inversión, se utiliza la medida sobre utilidad ya que como el primer fin es el auto sustentabilidad, la inversión surge en función de las utilidades de la organización.
- Incremento de Servicios turísticos prestados. Este indicador nos permite analizar una de las variables que influyen en la rentabilidad y crecimiento de la organización que es el volumen de prestaciones turísticas realizadas por Lozada Viajes, permitiendo evaluar si existe un crecimiento de las prestaciones de un año al otro.

Perspectiva Cliente

- Nivel de satisfacción de los clientes. Expresión del desempeño de Lozada Viajes en cuestiones como el buen funcionamiento de los servicios de ventas y la entrega a término de las prestaciones turísticas. Es importante optimizarlo, dado que la empresa presenta algunas quejas de sus clientes con respecto a la resolución de los problemas brindados.
- Tiempo de espera en la prestación del servicio. El tiempo de espera del cliente desde que se cerró la venta hasta que el servicio turístico sea prestado. También es crucial optimizarlo para minimizar dicho tiempo.
- Retención de clientes. Medición que expresa la capacidad de la empresa para volver a vender sus productos a sus clientes. En un contexto, donde hay mucha dificultad

para aumentar la cuota de mercado, es crucial retener a los individuos que ya son clientes de la empresa.

- Nuevos clientes. Porcentaje de incorporaciones de nuevos compradores de Lozada Viajes en un mes. Este indicador permitirá conocer si el volumen de nuevos compradores ha aumentado o no mes a mes.

Perspectiva Procesos Internos

- Nivel de procesos relevados e implementados. Como se ha definido que la base de la gestión de Lozada Viajes será por procesos, es imperioso realizar un análisis de los mismos para redefinirlos, implementarlos y controlarlos. Estos dos indicadores ayudarán al monitoreo del nivel de avance de esta estrategia.
- Grado de implementación de los protocolos definidos por la dirección. Este indicador permite evaluar el desempeño en cuanto la puesta en marcha de los protocolos que Lozada Viajes ha fijado como empresa.
- Análisis y presentación de propuesta de mejora de servicios turísticos. En un contexto donde la innovación es crucial para conservar clientes y atraer nuevo, es importante proponer una diversidad de ideas factibles para mejorar los servicios de venta y post venta de viajes.
- Productividad. Medición que expresa la eficiencia con que se desempeña la mano de obra directamente relacionada al proceso de prestación de un servicio turístico en una unidad de tiempo.

Aprendizaje y Desarrollo.

- Capacitación al personal. Medición de la importancia otorgada a las actividades de capacitación y su variabilidad conforme se modifica la plantilla total de empleados. Es crucial diseñar planes de capacitación para resolución de problemas y retención de los clientes en un contexto tan competitivo como el de las agencias de turismo.
- Evaluación de desempeño. Este indicador permitirá evaluar en qué medida los trabajadores cumplen con las expectativas de competencias y cumplimiento de objetivos. Permite conocer si los empleados priman sus objetivos individuales por sobre el de la empresa Lozada Viajes.

- Nivel de satisfacción de los profesionales. Medición de la importancia otorgada al crecimiento del personal dentro de la empresa Lozada Viajes. Es importante que sea optimizado para evitar una fuente de conflicto con y entre los empleados.
- Incorporación de nuevos pasantes y/o aprendices. Permite conocer si la política de incorporación de pasantes y/o aprendices en la empresa es efectiva para que las primeras prácticas profesionales de ellos sea desenvuelva en un clima ameno.

Marco Temporal

En esta sección se puede observar el diagrama de Gantt con las acciones concretas para la implementación del Cuadro de Mando Integral en Lozada Viaje. Plazo: 155 días.

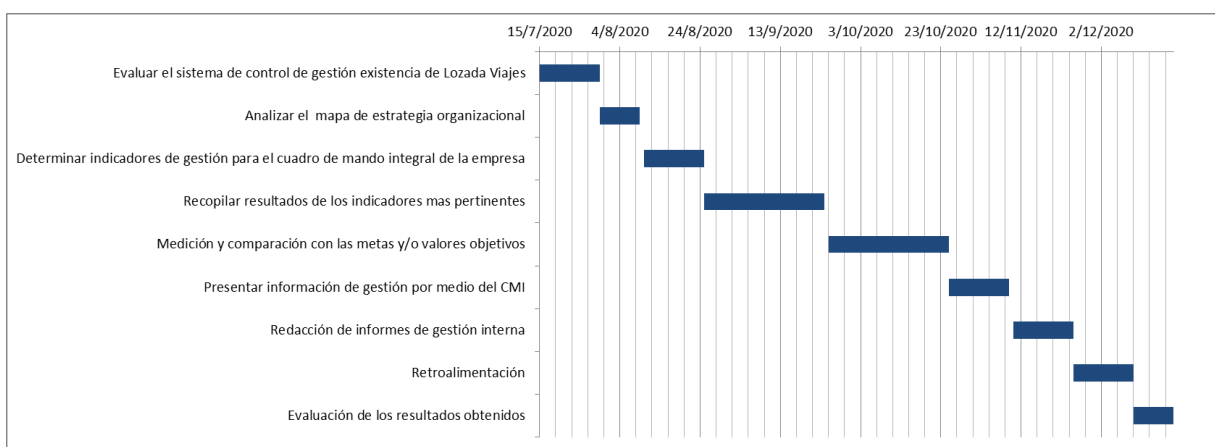


Figura 2: Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

Acciones concretas	Fecha de Inicio	Duración en días	Fecha de Fin
Evaluar el sistema de control de gestión existencia de Lozada Viajes	15/7/2020	15	30/7/2020
Analizar el mapa de estrategia organizacional	30/7/2020	10	10/8/2020
Determinar indicadores de gestión para el cuadro de mando integral de la empresa	10/8/2020	15	25/8/2020
Recopilar resultados de los indicadores mas pertinentes	25/8/2020	30	25/9/2020
Medición y comparación con las metas y/o valores objetivos	25/9/2020	30	25/10/2020
Presentar información de gestión por medio del CMI	25/10/2020	15	10/11/2020
Redacción de informes de gestión interna	10/11/2020	15	25/11/2020
Retroalimentación	25/11/2020	15	10/12/2020
Evaluación de los resultados obtenidos	10/12/2020	10	20/12/2020

Figura 3: Acciones concretas. Fuente: Elaboración propia.

Evaluación y medición

A continuación se expone una herramienta para poder evaluar la propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral para la agencia de viajes Lozada.

Tabla 3: Evaluación para la propuesta

Dimensión	Indicador	Medición base cero	Metas propuestas luego de la implementación			
			implementación	Mejora	Consta	No Mej
Financiera	ROE 19,71%	Aceptable	Mejorar un 2,5%			
	ROA 11,77%	Aceptable	Mejorar un 5%			
	Margen de rentabilidad 18,86%	Aceptable	Mejorar un 15%			
	Inversión en relación a la utilidad	Aceptable	Mejorar un 10%			
	Incremento de prestaciones turísticas	Aceptable	Aumento de 15%			
Clientes	Nivel de satisfacción de clientes	Aceptable	Mejorar a muy satisfactorio			
	Tiempo de espera en la prestación del servicio	Aceptable	Reducirlo al mínimo			
	Retención de clientes	Aceptable	Retener el 90% de clientes			
	Nuevos clientes	Bajo	Generar 50 clientes nuevos por mes			
Procesos Internos	Nivel de procesos relevados e implementados	Óptimo	Mejorar la implementación			
	Grado de implementación de los protocolos definidos por la dirección	Aceptable	Grado satisfactorio de implementación			
	Análisis y presentación de propuesta de mejora de productos	Aceptable	Aumentar un 2% las nuevas propuestas de mejora			
	Productividad	Aceptable	Aumentar en un 5%			
Aprendizaje y Desarrollo	Capacitación al personal	Óptimo	Aumentar en 35%			
	Evaluación de desempeño	Aceptable	Mejorar a nivel muy satisfactorio			
	Nivel de satisfacción de los profesionales en turismo	Aceptable	Mejorar a nivel muy satisfactorio			
	Incorporación de nuevos pasantes y/o aprendices	Aceptable	Aumentar entre un 5% y 10%			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Acciones para mejorar

Indicador	Valor Actual	Medición después de la implementación
ROE	19,71%	
Acciones a realizar para mejorarlo	Aumentar los ingresos implementando promociones de paquetes turísticos	
	Reducir costos de estructura	
ROA	11,77%	
Acciones a realizar para mejorarlo	Aumentar los ingresos implementando promociones de paquetes turísticos	
	Planificación de promociones en paquetes turísticos	
Margen de rentabilidad	18,86%	
Acciones a realizar para mejorarlo	Implementar política de fidelización de clientes para aumentar las ventas	
	Reducir costos de estructura	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para evaluar la propuesta, es importante mencionar que se esperaría que el diferencial por implementar el cuadro de mando integral en el resultado neto del ejercicio 2021, teniendo en cuenta una inflación del 2.7% para el mes de agosto, un tipo de cambio

de \$79.86 más los impuestos correspondientes, sea aproximadamente de \$1.400.000 y considerando que el costo de la propuesta asciende a \$331.400, daría un retorno a la inversión (ROI) del 3.22% anual.

Para calcular el ROI se usó la siguiente fórmula:

$$(\$1.400.000 - \$331.400) / \$331.400$$

Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo del presente trabajo fue acercar una propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Lozada Viajes. Luego de la revisión y diagnóstico de la organización, se consideró que la misma necesita apremiadamente un modelo de gestión de control de interno que le permita detectar qué está haciendo mal y que puede mejorar.

Debido a las proyecciones de crecimiento que tiene Lozada Viajes, por medio del aumento del número de franquicias a lo largo y ancho del país, se considera que los procesos internos de la organización se tornaran más complejos de lo habitual. Es por ello, que el Cuadro de Mando Integral aportaría o contribuirá de forma tal de generar una cultura de control en la empresa que le permita alcanzar con mayor facilidad los objetivos y/o metas planeadas.

Con la implementación del Cuadro de Mando Integral se espera que la empresa pueda administrar más eficientemente los recursos disponibles y canalizarlos hacia la mejora de los procesos que involucren a sus clientes, aumentando el nivel de satisfacción de los mismos, la retención y la fidelización como medidas imperantes para preservar mejorar la rentabilidad del negocio.

Por otro lado, se espera que los integrantes de la organización se sientan parte de la implementación de Cuadro de Mando Integral y no lo vean como un control sino como una posibilidad de mejora de los procesos que realizan a diario.

En sí, el Cuadro de Mando Integral debe propender a generar un clima de control sostenido para marcar el camino de qué hay que preservar, qué mejorar y qué cambiar.

En cuanto a las fortalezas que imparte la presente propuesta plasmada en este reporte de caso, se puede mencionar, que un modelo de control basado en el cuadro de mando de integral resulta una herramienta tan potente para evaluar el desempeño de las diferentes áreas de la organización como para direccionar los planes de acción tendientes a alcanzar los objetivos estratégicos de la agencia de viajes Lozada. En cuanto a las debilidades, se pueden mencionar, las elevadas erogaciones de capital que la empresa tendría que hacer para lograr la implementación con suma eficiencia.

Se recomienda, en primer lugar generar capacitaciones direccionadas hacia los empleados y responsables de áreas para que conozcan el funcionamiento de esta nueva herramienta que se propone implementar como modelo de control de gestión interno en Lozada Viajes.

Por otro lado, se recomienda que los controles sean periódicos, para detectar con mayor rapidez los posibles colores rojos en el Cuadro de Mando Integral y poder determinar las acciones concretas para apuntar a un color amarillo en el corto plazo y uno verde en el largo plazo.

Se recomienda que el Cuadro de Mando Integral este en constante interacción con la vida empresarial de los integrantes de la organización, de forma tal que ellos busquen en todo momento generar que los indicadores de gestión se transformen en colores verdes.

En un futuro, se recomienda adicionar otros indicadores de gestión que permitan introducir la gestión de la empresa a nivel de cuidado de medio ambiente, salud de los empleados, campañas de prevención de riesgos del trabajo, etc.

Por otro lado, es posible abordar la visión de la responsabilidad social empresarial por medio de un Cuadro de Mando Integral donde las dimensiones sean: económicas, social y ambiental.

Bibliografía

- Arteaga, C. (2016). *Diseño de una propuesta de un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Kapital Tours S.A. de la ciudad de Guayaquil*. Recuperado el 16-04-2020 de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/4789>.
- Belot, R. (2015). *Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard*. Recuperado el 25-04-2020 de <https://www.gestiopolis.com/tablero-de-mando-y-control-o-balanced-scorecard-bsc/pdf>.
- Facio, R. (2016). *Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Agencia de Viajes Destinos S.A. Tesis de maestría*. Universidad de Costa Rica. Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. Recuperado el 15-04-2020 de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/28896/Tesis%20Agencia%2020de%20Viajes%20Destinos.pdf>.
- INDEC (2020). *Incidencia de la pobreza e indigencia en Argentina*. Recuperado el 14-04-2020 de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf
- Jardel, E. M. (2004). *Tablero de Control – Cuadro de Mando Integral*. Mendoza: Trabajo presentado en Jornadas Ciencias Economicas- UNCuyo.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- Martínez, R., Dueñas, R., Miyahira, J., & Dulanto, L. (2019). *El Cuadro de Mando Integral en la ejecución del plan estratégico de un hospital general*. *Revista médica herediana*, 21(3), 153-159. Recuperado el 20-04-2020 de <https://papelesdeinteligencia.com/que-es-un-cuadro-de-mando/pdf>.
- Muñoz, J. (2017). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento del sector turismo*. Recuperado el 19-04-2020 de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2017/bpmfcia527d/doc/bpmfcia527d.pdf>

- Otoman, R. (2006). *Balanced Scorecard and causal model development: Preliminary findings*. *Management Decisión*, 44 (5), 690-702.
- Speckbacker, G. (2013). *Una descripción del análisis de la implementación del Cuadro de Mando Integral*. *Management Accounting Research*, 14 (4), 361-388.