

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Plan de Gestión de información interna y externa.**

**“Modelo de control de Gestión: Cuadro de Mando Integral para la empresa**

**Lozada Viajes”**

**Autor: Paola Allione**

**Legajo:VCPB04613**

**DNI: 32.389.725**

**Profesor Tutor: Mgtr. Favio D’Ercole**

**Argentina, Julio 2020**

## Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo general implementar un control de gestión a la empresa Lozada Viajes, siguiendo un programa de trabajo detallado, mediante la herramienta del cuadro de mando integral. Luego del análisis se determinó que no contaban con un buen sistema de gestión en la empresa, por tal motivo se decidió confeccionar un cuadro de mando integral, ya que el mismo nos permite visualizar con mejor claridad las diferentes situaciones en las que se encuentra la empresa, y así poder tomar decisiones más inteligentes y acertadas.

Además, el cuadro de mando integral, permite tener datos en tiempo real. Hay información que necesita ser medida, sobre todo, aquellas promociones *express*, un evento o feria o el lanzamiento de un producto.

El CMI permitió conocer al momento la evolución de una conversación, de esta forma, se pudieron tomar decisiones de forma conjunta, conocer a sus públicos y consumidor. La integración de variables y algoritmos permitió conocer al influenciado de una marca o producto y que estos aparezcan representados en forma de gráfico para detectarlos rápidamente.

**Palabras Claves:** Control, Gestión de información, Programa, Cuadro de Mando, Plan, Implementación.

## **Abstract**

The general objective of this work was to implement a management control to the Company Lozada Viajes, following a detailed work program, using the comprehensive dashboard tool. After the analysis it was determined that they did not have a good management system in the company, for this reason it was decided to draw up a comprehensive dashboard, because it allows us to better visualize the different situations in which the company is located, and so being able to make smarter, more accurate decisions allows us to have real time data.

In addition, the balanced scorecard allows having data in real time. There is information that needs to be measured, especially those express promotions, an event or fair or the launch of a product.

The CMI allowed to know at the moment the evolution of a conversation, in this way, decisions could be made jointly, to know its public and consumer. The integration of variables and algorithms allowed knowing the influence of a brand or product and that these appear represented in the form of a graph to detect them quickly.

**Key Words:** Control, Information Management, Program, Scorecard, Plan, Implementation.

## Índice

Introducción.....	5
<i>Antecedentes</i>	6
<i>Objetivo general</i>	7
<i>Objetivos específicos</i>	7
Análisis de Situación .....	8
<i>Descripción de la situación</i>	8
<i>Análisis de Contexto</i>	11
<i>Figura N° 1: Análisis PESTEL</i> .....	11
<i>Diagnostico organizacional</i>	14
<i>Análisis Específico según el perfil profesional</i>	16
Marco Teórico .....	18
Discusión y Diagnóstico.....	21
Plan de Implementación .....	22
<i>Alcance de contenido</i>	22
<i>Alcance temporal</i>	22
<i>Ámbito geográfico</i>	22
<i>Metodológico</i>	22
<i>Limitaciones</i>	22
<i>Recursos</i>	22
<i>Herramientas del CMI</i>	23
<i>Diagrama de Gantt</i>	28
<i>Evaluación o medición de la propuesta</i>	29
Conclusiones y recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	32

## Introducción

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.

A partir de 1990 comienzan a trabajar activamente en la empresa los hijos de la familia, Juan Cruz, Iván y Javier. Seis años más tarde, Lozada Viajes expande su estructura, e integra a su cartera de productos viajes de negocios a las empresas de Córdoba, además de los viajes vacacionales.

Más adelante, en 2004, se abren las primeras 3 sucursales, dos de las cuales lo hicieron en la Provincia de Córdoba: en Las Varillas y en Cerro de las Rosas. La tercera sucursal se abrió en el micro centro de la Provincia de Buenos Aires, al tiempo que se diseñaba el plan de franquicias de Lozada Viajes.

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 1 en Argentina en franquicias turísticas.

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.

Las franquicias se encuentran distribuidas a lo largo de todo el país, en 12 provincias, bajo la gestión de una casa central, la cual se establece geográficamente en la ciudad de Córdoba. Además de la red de franquicias, existen otras dos unidades de negocio importantes: venta *online* y tour operador con productos propios.

La estrategia de liderazgo de Lozada Viajes tiene su base en innovar en la gestión.

El hecho de que Lozada Viajes pretenda aumentar el número de franquicias para el año 2022, para generar una expansión organizacional hace imprescindible que deba contar con un modelo de control de gestión, y la misma posee un proceso de toma de decisiones obsoleto que no es acorde con los objetivos planeados, no cuentan con un buen proceso de toma de decisiones.

Lozada Viajes tiene como meta para sus clientes y socios franquiciados maximizar la satisfacción, como así también la de los viajeros. En lo que respecta al personal de la empresa cuenta con descripción de puestos, tareas y procesos con el personal capacitado

para cada área. En cuanto a recursos humanos Lozada Viajes mejora de manera continua la calidad y asignación de los mismos, a través de la gestión por competencias, logrando un beneficio para ambas partes, promueve la mejora del saber hacer en todos los colaboradores, proponiendo constantes capacitaciones. Por el momento la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado aunque si posee un sistema de comisiones e incentivos para su público interno, tiene la iniciativa de desarrollar y perfeccionar dichos programas respectivamente en un futuro. Capacitando al personal para que se sientan cómodos y confiados en sus puestos y creando un buen ambiente laboral, pretenden crecer en el valor de la empresa de manera sustentable, aumentando la facturación de la casa central y de la red de franquicias, creando una conjunción de franquicias, incrementando la facturación de tour operador y del canal online, y así lograr eficacia en los costos operativos.

#### *Antecedentes*

El trabajo de Eduardo (2016), que tuvo como objetivo conocer los efectos del modelo de estructura organizacional aplicado en la agencia de viajes y turismo IAN TOURS SAC, confeccionó un cuadro de mando integral para la misma, llegó a las conclusiones de que la organización, carencia de profesionalización y especialización, ausencia de alianzas y asociaciones, poca diversificación de la empresa, falta de preocupación por el buen servicio al turista, escaso conocimiento del mercado, falta de especialización o enfoque a clientes por segmentos, se debe al desarrollo empírico en la administración de IAN TOURS SAC. Este trabajo ha sido tomado como base en el presente reporte de caso, para la confección de los indicadores de gestión.

El trabajo de Morales Guevara (2017), constituyó una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la empresa Top Travel Costa Rica, el objetivo del mismo fue catalizar el crecimiento y la competitividad de la empresa, mediante un modelo de comunicación y ejecución estratégica. Llegó a la conclusión, de que implementando el CMI, enmarcado por el respeto a las buenas prácticas del modelo, así como a los factores críticos de éxito, recopilados como cuerpo de conocimiento de múltiples implementaciones en otras compañías. Este trabajo ha sido tomado como base en el presente reporte de caso, para la confección de los indicadores de gestión.

El trabajo de López García (2011), se desarrolla en la agencia de viajes Cubatur Villa Clara, con el objetivo de realizar un estudio preliminar de la gestión por procesos y el diseño de los mismos, se realizó el diagnóstico y análisis estratégico de la organización, se definieron como resultados principales: la identificación y jerarquización de los

procesos a nivel de sistema de la entidad, así como la relación entre ellos y el funcionamiento en la Agencia de Viajes objeto de estudio, adecuándolos a las necesidades actuales y las exigencias de la gestión, de manera tal que le permita gestionar servicios de excelencia, eficaces y eficientes. Este trabajo ha sido tomado como base en el presente reporte de caso, para la confección de los indicadores de gestión.

De no contar con un modelo de gestión interna basado en el Cuadro de Mando Integral, Lozada Viajes podría caer en un cuello de botella. Porque la misma pretende una expansión organizacional en los próximos años. Para ello debe llevar un buen control en los procesos internos y en la toma de decisiones, ya que es un factor tan importante que puede determinar la supervivencia de una empresa. Cada éxito, cada fracaso, cada oportunidad tomada o pérdida es el resultado de una decisión que alguien realizó de manera efectiva o errónea.

#### *Objetivo general*

Construir un Cuadro de Mando Integral para la empresa Lozada Viajes, ubicada en Córdoba, para mejorar la gestión interna bajo un proceso decisional para el año 2020.

#### *Objetivos específicos*

- Analizar las dimensiones de la empresa Lozada Viajes.
- Diseñar los indicadores claves de desempeño o KPI
- Determinar los valores objetivos a cumplir para cada KPI
- Evaluar la propuesta de implementación para la empresa Lozada Viajes

## Análisis de Situación

### *Descripción de la situación*

La empresa Lozada viajes tiene 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. La Visión es ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina. Siempre manteniendo sus valores, calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas.

Lozada viajes tiene una política de Calidad que la distingue, tienen una visión humanista de la empresa. Interés por el bien común, orientados a los mercados en los que interactúa la empresa, tomando como base de la actividad el interés por los demás. Buscan el conocimiento profundo de los viajeros, colaboradores, proveedores y socios franquiciados, a través del diálogo activo y permanente. Construyen una cultura de confianza y creatividad, donde cada persona plantee sus ideas y puntos de vista más auténticos y propicios para la mejora. Producen calidad que garantice que los viajeros reciban la mejor atención. Fomentan relaciones abiertas, cálidas y con cualidades asociativas con las partes interesadas convirtiendo la innovación en asunto de todos, son líderes participativos y en aprendizaje constante, activos por formar parte de un todo mayor.

En La empresa Lozada viajes, además de la red de franquicias, existen otras dos unidades de negocio importantes: venta *online* y tour operador con productos propios. Como se mencionó anteriormente, la venta *online* surge con la idea de alcanzar la omnicanalidad. Este es un concepto nuevo y poco conocido para la mayoría de las personas. La omnicanalidad es el desafío de conectarlo todo.

A continuación se procede a la descripción de las dimensiones que serán parte del cuadro de mando integral que se propone con este reporte de caso.

En cuanto a sus clientes Lozada viajes posee dos grupos bien diferentes de consumidores, por un lado se encuentran las franquicias, que consumen la marca, y por el otro se encuentran los viajeros, quienes consumen la experiencia del viaje.

La empresa a la hora de analizar su segmento de mercado, diferencia y define cuales son los atributos competitivos que cada uno de los clientes potenciales valora. Los



viajeros en primer lugar buscan comprar en una oficina que haya una franquicia en su ciudad, que el vendedor tenga experiencia, solidez, si surge algún imprevisto en el viaje que puedan solucionarlo sin ningún problema. Buscan tener buena financiación a la hora de comprar el producto.

Las franquicias pretenden tener accesibilidad al producto turístico, tener una rentabilidad diferencial, buena financiación y poder de negociación para con sus clientes, ser bien asesorados por un buen equipo de trabajo y respaldados por la trayectoria de la empresa.

La política que tienen respecto de los clientes 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 atraer clientes Lozada viajes se basa 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 si el cliente da el visto bueno se concreta el contrato.

En sus finanzas Lozada viajes es muy eficaz y dinámica en las mismas, aplica rigurosidad y disciplina, además de una fuerte capacidad de análisis y de escucha. Protege los bienes y recursos económicos de la mejor manera posible, audita y controla la gestión administrativa, contable y las finanzas trabajando en contacto directo con las franquicias, prestadores de servicios y proveedores. En los últimos tres años sus ingresos han aumentado notablemente. Crecieron en sus ventas, en personal, y disminuyeron los costos en publicidad gracias a su trayectoria y su posicionamiento en el mercado, considerándose como una marca líder.

La política en recursos humanos que tiene Lozada Viajes está muy bien desarrollada. Siempre pensando en el crecimiento del personal, para que se sientan cómodos en sus tareas y seguros de sí mismos a la hora de realizarlas. 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. Además, los miembros de la red de franquicias asisten a capacitaciones externas de cadenas hoteleras y destinos para complementar su capacitación constante. Impulsan el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, de acuerdo a las necesidades futuras de la organización.

Colaboran con la motivación en las relaciones humanas, mejoran de manera continua la calidad y asignación de los recursos humanos a través de la gestión por

competencias, logrando un beneficio para ambas partes. Aportan al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio. Promueven la mejora del saber hacer en todos los colaboradores, proponiendo constantes capacitaciones pertinentes a cada puesto y colaborador.

Por el momento la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado, aunque sí posee un sistema de comisiones e incentivos para su público interno. La empresa tiene la idea e iniciativa de desarrollar y perfeccionar dichos programas respectivamente en un futuro.

Lozada Viajes cuenta con la descripción de puestos, tareas y procesos totalmente completa y detallada. La descripción de procesos está dada, a su vez para todos y cada uno de los procesos que se desarrollan en la organización, los cuales se encuentran en constante evolución con el fin de lograr una mejora continua.

Lozada viajes considera el proceso de ventas como el más frecuente e importante de la empresa. El mismo se encarga de la Recepción de llamadas, correos electrónicos y / o contacto con potenciales clientes, negociación del precio (no hay una política fijada), recepción de la orden de compra del cliente y comunicación al departamento de compras para que ponga en marcha la adquisición de lo necesario para la provisión del servicio/producto. Una vez cerrada la operación turística, se comunica al mayorista y se emite un *voucher*.

El departamento de compras recibe orden de compra del cliente, remitida por el departamento de ventas, realiza el pedido de cotización a proveedores, emite la Orden de Compra.

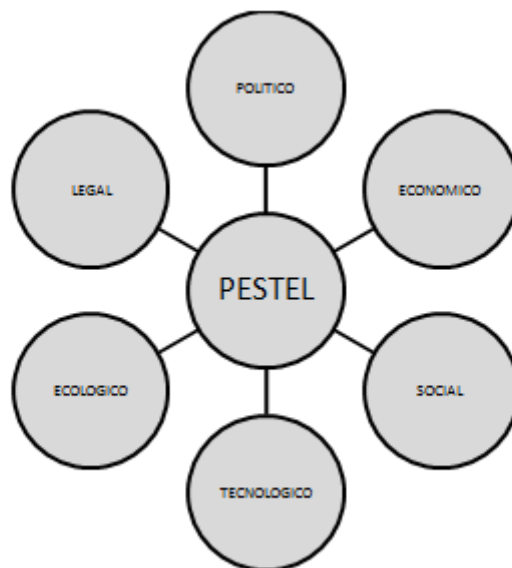
El departamento Pagos y Cobranzas controla los montos de las facturas a pagar con las órdenes de compra realizadas, realiza el cotejo de razonabilidad de gastos, transferencias y / o libramiento del cheque. Coteja las transferencias recibidas para controlar los cobros. La recepción de cheques como vía de cobro. Confecciona los estados contables y controla cumplimiento de obligaciones impositivas. Los principales clientes y proveedores.

La política que tienen respecto de los clientes es que sean pocos, pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Lozada Viajes carece de un modelo de control de gestión para la toma de decisiones. No tienen un sistema de compras, ni de costeo, no cuentan con sistema de inventario. En lo que refiere a ventas no cuentan con ningún sistema de gestión de ventas. No hay políticas taxativas de cuando optar por estas opciones más que el criterio del vendedor, todo es manejado con planillas

de Excel. En la actualidad por el volumen de ventas y la expansión organizacional que pretenden, es imprescindible contar con un buen control de gestión mediante la herramienta del cuadro de mando integral.

#### *Análisis de Contexto*

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



**Figura N° 1:** Análisis PESTEL

*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto al aspecto político y Económico, se puede decir siguiendo a FEHGRA (2016), Entre los factores económicos y Políticos que repercuten en las empresas de viajes se destaca la 223° Reunión de Consejo Directivo de FEHGRA

“El turismo internacional no resulta suficiente para compensar la disminución de turismo nacional”, ha advertido la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina los empresarios también expresaron que preocupa cómo se ha agravado la situación económica en el país.

En primer lugar la entidad que nuclea a empresarios gastronómicos y hoteleros manifestó la preocupación por el “grado de incertidumbre” política que atraviesa el país y que repercute directamente en la situación económica general, agravado por la crisis que ya viene padeciendo Argentina.

Esto afecta de manera directa a las empresas de viaje de Argentina, y Lozada Viajes siendo una de ellas se ve inmersa en esta crisis económica del país, al haber

disminuido el turismo nacional producto de la crisis económica, y que afecta a gran parte de los hoteles y de la gastronomía de distintos lugares del país que no reciben turismo extranjero, también al contribuir una actividad de servicios que mayormente es utilizada para placer, y las ventas generan un pico mayor en las épocas vacacionales, suelen prescindirse ante escenarios de crisis.

En cuanto al aspecto económico según AFIP (2020), el Impuesto para una Argentina Inclusiva y Solidaria, o PAIS, este es un impuesto que trata sobre un porcentaje que se debe abonar sobre ciertas operaciones en moneda extranjera, es un impuesto de emergencia que se aplicará a nivel nacional durante 5 períodos fiscales, lo producido por el impuesto será distribuido de la siguiente forma: 70% para financiar programas a carga de ANSES y PAMI, y el 30% Para financiar obras de vivienda social, del fideicomiso Fondo de Integración Socio-urbana, prestaciones del PAMI, obras de infraestructura económica y fomento del turismo nacional.

El importe a abonar se calcula aplicando el 30% Sobre el importe total de cada operación alcanzada, en el caso de la adquisición de servicios de transporte de pasajeros con destino fuera del país por vía terrestre, aérea o acuática: sobre el precio, neto de impuestos y tasas, de cada operación alcanzada.

Las agencias de turismo incluyendo a Lozada Viajes, se vieron perjudicadas en primer momento por este impuesto ya que tuvieron un descenso en las ventas de vuelos y paquetes al exterior, en enero se compensó porque en diciembre tuvieron muchas ventas anticipadas. Los clientes anticiparon sus gastos para evitar el pago del recargo del 30% por el impuesto PAIS. Sin embargo, el panorama para el resto del año es complicado y una de las preocupaciones es la posibilidad de que las compañías aéreas comiencen a eliminar algunas de las rutas que se vuelvan poco rentables.

En cuanto a lo social, la incidencia de la Pobreza y de la indigencia según estadísticas del INDEC (2020). Los resultados del segundo semestre de 2019 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 25,9%; en estos residen el 35,5% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 5,7% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,0% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.423.562 hogares que incluyen a 9.936.711 personas y, dentro de ese conjunto, 536.466 hogares se encuentran por debajo de la LI, e incluyen a 2.236.739 personas indigentes.

Dichas encuestas constituyen un insumo fundamental para la determinación de las canastas necesarias para la cuantificación de la pobreza y la indigencia, siendo la población afectada y dando prioridad a la alimentación, escuela de niños y adolescentes y necesidades para vivir, no pudiendo destinar los ingresos familiares para recreación de ningún tipo, es lo que afecta a Lozada Viajes.

En cuanto al aspecto tecnológico Como se mencionó anteriormente, la venta online surge con la idea de alcanzar la omnicanalidad. Este es un concepto nuevo y poco conocido para la mayoría de las personas.

La omnicanalidad hace referencia a que, en el siglo XXI, la fuente de ventas no solo es la que ingresa por la puerta de la agencia de viajes en este caso, sino que tiene mucho que ver con lo que sucede por internet.

La omnicanalidad hará dar a la empresa otro gran paso por 10 años más, innovando otra vez en la forma de hacer negocios y atender al cliente. En este camino las inversiones tecnológicas son costosas y no ocurren de la noche a la mañana. Por ejemplo, se necesita un desarrollador tecnológico para el back office, el desarrollo de una web y la integración de conectores online, entre otras inversiones.

Por otro lado, en una industria tan dinámica como la del turismo, resulta de vital importancia que se comprenda cada vez mejor la revolución digital y como ésta se aplica, a través de las nuevas tecnologías. Además debido a la comprensión e importancia de una cultura de trabajo distintiva y a la estrategia organizacional, donde la red de franquicias es protagonista de la transformación, los ejes de tecnología, estrategia y cultura se plantean como los requisitos fundamentales para la transformación.

Según la Política Ambiental de la empresa Lozada Viajes, Vela por el uso racional de los recursos naturales. Prevenir y controlar aspectos ambientales para reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente. Elige 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.

En este sentido, cabe mencionar que el 2017 fue declarado como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo por las Naciones Unidas. Turismo sostenible o sustentabilidad en el turismo no solo es ecología natural, donde toda la experiencia del viaje gira alrededor de ecosistemas naturales y ambientales, sino que la sostenibilidad es un fenómeno transversal. En ecología, sostenibilidad describe cómo los sistemas biológicos se mantienen diversos y productivos con el transcurso del tiempo. Se refiere al equilibrio de una especie con los de su entorno.

En cuanto al aspecto legal según la Ley nacional de turismo 25.997, sancionada el 16 de diciembre del 2004, promulgada 5 de enero de 2005, Boletín oficial (2005), tiene por objeto regular la actividad turística del país, fomentar el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad.

#### *Diagnostico organizacional*

Como se mencionó anteriormente, Lozada Viajes es una red de franquicias de agencias de viajes. Las franquicias se encuentran distribuidas a lo largo de todo el país bajo la gestión de una casa central, la cual se establece geográficamente en la ciudad de Córdoba y brinda los servicios externos de soporte, como marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y toda la asistencia y asesoría externa que necesiten las franquicias.

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. La comunicación entre casa central y los franquiciados es diaria, fluida y ocurre mediante diversos canales, principalmente por vía telefónica o a través del mail. Además de la mencionada comunicación y asistencia diaria entre la casa central y las franquicias, se llevan a cabo reuniones formales anuales. En dichos encuentros se tratan principalmente temas como el análisis de alcance de objetivos, el análisis de situaciones actuales, la resolución de conflictos puntuales, etc.

Para completar la estructura organizacional de la empresa Lozada Viajes, es importante mencionar que, además de la red de franquicias, existen otras dos unidades de negocio importantes: venta *online* y tour operador con productos propios.

La empresa realiza su propio análisis situacional anualmente, utilizando la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) como herramienta para mostrar los resultados. Se exponen a continuación en la Figura 1 Análisis FODA de Lozada Viajes.

Tabla 1: Análisis FODA Lozada Viajes

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente equipo humano</li> <li>• Muy buen posicionamiento de marca en Argentina</li> <li>• Red de franquicias</li> <li>• Buen clima laboral</li> <li>• Buena comunicación entre la casa central y sus franquiciados.</li> <li>• Antigüedad en sus proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocio obsoleto tecnológicamente.</li> <li>• Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias.</li> <li>• Falta de seguimiento en la gestión de su control interno.</li> <li>• Falta de sistema tecnológico.</li> <li>• Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros.</li> <li>• Poca publicidad y manejo de redes sociales.</li> <li>• Falta de software en los procesos internos como ventas, compras, stock, etc.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la industria</li> <li>• Desembarco de <i>low-cost</i> en argentina y nuevas rutas</li> <li>• Autorización del Banco Central de la República Argentina (BCRA) para la venta de monedas extranjeras.</li> <li>• Lanzamiento de segunda marca.</li> <li>• Crecimiento del campus Lozada para la comunidad.</li> <li>• Alianza con otras empresas.</li> <li>• Omnicanalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente.</li> <li>• Inflación.</li> <li>• Aumento de la moneda extranjera Dólar.</li> <li>• Aumento del desempleo.</li> <li>• Impuesto PAIS.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia.*

Con sus fortalezas la empresa quiere 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 superaciones y fracasos que los llevan a la constante evolución y mejora continua, se encuentra comprometida a construir relaciones asociativas y sólidas con todos los colaboradores, ya sean internos o externos (fundadas en la integridad y beneficio mutuo), reconociendo la premisa de que la empresa se construye entre todos sus miembros.

Lozada viajes cuenta con un equipo humano que está en capacitación continua, y esto hace que la empresa pueda llegar a sus metas, siendo la marca número uno en Argentina y logrando así una expansión en franquicias.

Así mismo dentro de sus debilidades Lozada viajes, no cuenta con un sistema de control de gestión, tecnológicamente su sistema es obsoleto, debido a que así no puede tener un buen manejo y control de las franquicias de la misma casa central, esto genera no tener buen control de stock y no poder así generar mejor financiamiento para sus clientes.

El crecimiento de la industria ha sido una de las principales oportunidades de la empresa y de gran ayuda para el turismo tomada como una estrategia de desarrollo a nivel económico, el *Low-Cost* en Argentina y las nuevas rutas. Las segundas marcas han generado un crecimiento en el turismo. El Banco central de la república argentina autoriza la venta de moneda extranjera, lo cual es de gran utilidad para las mismas, produciendo así un beneficio a la empresa y brindando una comodidad al cliente.

Dentro de las amenazas se encuentran los competidores, uno de los principales competidores que se presenta hoy por hoy es “la competencia online”. ¿En qué consiste? Básicamente se agrupan bajo plataformas multilaterales, es decir, se brinda el servicio, como alojamientos, seguros del viajero, buses, aéreos, etc. el consumidor ingresa, busca tarifas, compara y compra. Con el surgimiento del *e-commerce* los viajeros obtienen otro tipo de experiencia, rapidez, comodidad y facilidades de pago, tarjetas de crédito en cuotas, por ejemplo. Es por esto que las agencias de viajes tradicionales se ven amenazadas, aunque sabemos que algunos clientes las prefieren por su atención personalizada, y por la desconfianza que a veces les genera comprar por internet.

Sin dudas es un comportamiento que va mutando con el pasar de los años y con el surgimiento de las nuevas generaciones. En Lozada, ya se ha estudiado y tomado consciencia de esta situación, ya se habla de la omnicanalidad. Unificar y hablar el mismo idioma en cada uno de sus canales de venta, a su vez va perfeccionando la experiencia de la venta online, para tener todos los frentes cubiertos.

Al hablar de omnicanalidad, Lozada Viajes habla de un “viajero único” y su implementación implica lo siguiente: un 0800 para viajeros, venta telefónica y atención al cliente, un teléfono fijo para la atención a franquicias, redes sociales, casas Lozada (renovación de la identidad de marca, certificación de la ISO 9001), *mailing* directo a la base de datos de viajeros, y finalmente la única web donde cada franquicia tiene presencia y nuclea promociones y financiaciones.

Las demás agencias tradicionales no forman una amenaza, pero si se debe estar atento a los volúmenes de venta y crecimiento de las mismas.

#### *Análisis Específico según el perfil profesional*

Robert Kaplan y David Norton introdujeron el Cuadro de Mando de Integral en un artículo del *Harvard Business Review* en 1992 como resultado de un proyecto de investigación en diversas compañías cuyos activos intangibles eran recursos clave en la creación de valor, bajo el supuesto de que si la gerencia de esas empresas deseaba mejorar



la gestión y rendimiento de estos, le es necesario integrar la medición a sus sistemas habituales de evaluación del desempeño.

El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

El CMI traduce la estrategia, misión y visión de una empresa a un conjunto de indicadores clave de desempeño, con lo cual se puede saber a ciencia cierta si la institución está avanzando en la implementación estratégica.

Una de las ventajas únicas que permite la implementación estratégica mediante el CMI es que al ser el último eslabón en la cadena, da la potestad de mirar hacia atrás y evaluar la misión, visión y estrategia en sí misma para determinar si requieren algún ajuste. Según los creadores del modelo, Kaplan y Norton, el CMI no desecha ni resta valor a los indicadores financieros de la empresa, por el contrario, los complementa con aristas que participan en la creación de valor y que tradicionalmente no han sido cuantificadas. Esto es lo que el modelo llama perspectivas. Existen cuatro perspectivas, se habla de indicadores financieros y justamente la primera perspectiva es la financiera. Permite gestionar la creación de valor para el accionista. Se cuenta también con una perspectiva del cliente, en la cual la empresa evalúa la manera en que nos deberíamos ver de cara a este. Encontramos una tercera perspectiva, que es la de proceso interno y finalmente la de formación y crecimiento, también llamada aprendizaje organizacional. (Kaplan & Norton, 2002)

## Marco Teórico

Para desarrollar el presente trabajo se utilizaron conceptos de diversos autores que fueron de referencia en la implementación del proyecto. El Cuadro de Mando Integral es una metodología desarrollada por los profesores Kaplan y Norton hace una década.

Según Kaplan y Norton (2009), el Cuadro de Mando Integral, es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral, para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento.

Siguiendo al profesor Dávila (1999) quien considera que el valor diferencial y característico del CMI es que éste es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. También ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

Baraybar (2010), define el cuadro de mando integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas y sus recursos se encuentren alineados.

Según Norton y Kaplan (2002), la diferencia con otros sistemas, es que en el *Balanced Scorecard* los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito.

El cuadro de mando, siguiendo al mismo autor, mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Existen cuatro perspectivas, según Norton y Kaplan (2002), se habla de indicadores financieros y justamente la primera perspectiva es la financiera, que permite gestionar la creación de valor para el accionista. Se cuenta también con una perspectiva del cliente, en la cual la empresa evalúa la manera en que nos deberíamos ver de cara a

este. Encontramos una tercera perspectiva, que es la de proceso interno y finalmente la de formación y crecimiento, también llamada aprendizaje organizacional.

En su revista Dávila (1999) describe las perspectivas de un cuadro de mando integral. Quien sostiene que a veces se piensa que un cuadro de mando integral se caracteriza por las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, interna y de aprendizaje y crecimiento. Y si no están estas cuatro perspectivas, entonces no es un cuadro de mando integral. Estas perspectivas son las más comunes, porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. Pero no constituyen una condición necesaria para tener un CMI.

Fernández Hatre (2000), con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el Cuadro de Mando Integral adopta, en principio, cuatro perspectivas fundamentales. Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Según Marega Bais y Medina (2019), El cuadro de mando integral (CMI) o *Balanced Scorecard* (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de los planes estratégicos.

Siguiendo a Norton y Kaplan (2009), se detallan diferentes tipos de CMI, ellos son: CMI operativos, son útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo. CMI estratégicos, estos definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo. CMI departamentales, específicos para un área de la organización. CMI organizativos, definidos según los niveles de responsabilidad.

Siguiendo a Dávila (1999) se detallan Beneficios y Riesgos del cuadro de mando integral.

Los beneficios son: la fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo. Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo. Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del

negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

Riesgos del cuadro de mando integral, un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano. Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir. Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico.

Integrando los conceptos desarrollados en esta sección y siguiendo la posición de Norton y Kaplan (2009), se puede decir que la idea central es que el cuadro de mando integral sea percibido como un sistema de gestión para conectar la estrategia organizacional con las tareas de los individuos de la empresa. El cuadro de mando integral se presenta como la herramienta de gestión capaz de proporcionar un escenario, una estructura y un lenguaje en el proceso de comunicación del mensaje y la estrategia.

## Discusión y Diagnóstico

Luego de la investigación abordada a la empresa Lozada viajes se concluyó que la problemática de la misma es que posee un proceso de toma de decisiones obsoleto, que no es acorde con los objetivos planteados. Se justifica resolver la problemática mediante un modelo de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para definir y hacer seguimiento a la estrategia de la empresa y así poder cumplir los objetivos de la misma. Vale la pena resolver la problemática de esta forma para tomar decisiones más inteligentes y acertadas, teniendo datos en tiempo real. Debe llevar un buen control en los procesos internos y en la toma de decisiones, ya que es un factor tan importante que puede determinar la supervivencia de una empresa.

A continuación se detallan las debilidades y amenazas que presenta la empresa en su análisis FODA. Las debilidades son, modelo de negocio obsoleto tecnológicamente, falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias, falta de sistema tecnológico, falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros, poca publicidad y manejo de redes sociales, falta de software en los procesos internos como ventas, compras, etc.

Amenazas como, crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente, inflación, aumento de la moneda extranjera Dólar, aumento del desempleo, impuesto PAIS.

En función a éstas, se concluye que la empresa Lozada Viajes necesita un cuadro de mando integral realizado en base a un control de gestión, para poder visualizar con mejor claridad las diferentes situaciones en la que se encuentra. Hay información que necesita ser medida sobre todo promociones para los clientes, para que no afecten las ventas. Poder tomar decisiones acertadas en forma conjunta con toda la información bien plasmada.

Es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva.

Mediante el cuadro de mando integral se espera poder hacer un seguimiento a la empresa, transformar su estrategia en objetivos y cumplirlos de forma dinámica facilitando el comportamiento de las personas y que sus recursos se encuentren alineados, para que así la toma de decisiones sea un proceso inteligente y acertado, en conjunto entre los miembros de la empresa.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance de contenido*

Se aborda un tema en materia de gestión aplicado a la empresa Lozada Viajes, para optimizar el proceso de toma de decisiones, de forma tal que lo hagan con eficiencia para cumplir sus objetivos estratégicos y contribuir de forma eficaz en la visión de la empresa.

### *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 empresa en particular, el ámbito geográfico se define como la ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba, Argentina.

### *Metodológico*

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

### *Limitaciones*

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

### *Recursos*

Para la elaboración del presente reporte de caso se necesitaron recursos materiales, inmateriales, y personales. Como: computadora, lápiz, lapicera, cuadernos, resma de hojas A4, impresora, escritorio, leyes impositivas nacional y provincial, conexión a internet, teléfono, asesor de ventas, asesor administrativo.

Tabla N° 2: Detalle de recursos

Recursos	Especificación	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Materiales	Computadora	1	15000	15000
	Lapiz	3	15	45
	Lapicera	5	25	125
	Cuadernos	5	60	300
	Resma de hojas A4	3	500	1500
	Impresora	1	7500	7500
	Leyes impositivas nacional y provincial	1	350	350
Inmateriales	Conexión a internet	1	2500	2500
Personales	Asesor de ventas	1	15000	15000
	Asesor administrativo	1	15000	15000
<b>TOTAL</b>				<b>57320</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Herramientas del CMI

A continuación se confecciona el CMI, detallando las cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos internos y desarrollo y aprendizaje. En cada dimensión se describen cinco indicadores de gestión, describiendo los objetivos del mismo, su fórmula para calcularlo y la frecuencia de medición.

La Tabla N° 3 describe la dimensión financiera, describiendo cinco indicadores de gestión.

Tabla N° 3: Dimensión financiera del cuadro de mando integral

Dimensiones	Indicadores de Gestión	Formula para calcularlo	Objetivo	Frecuencia de medición	Responsable	Valores Objetivos		
						> 10%	entre 6 % y 9 %	< 6%
Financiera	ROE	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Neto}) * 100 = 31,55 \%$	Medir la rentabilidad obtenida por la empresa, sobre sus fondos propios.	Anual	Gerente administrativa	> 10%	entre 6 % y 9 %	< 6%
	Numero de transacciones concretadas	$\text{Numero de ventas concretadas} / \text{Numero de transacciones Totales} * 100$	Saber cuantas operaciones de ventas de viajes se concretan en el lapso de un mes.	Mensual	Tesorera	> 60 %	entre 40 % y 60 %	< 40 %
	ROA	$(\text{Beneficios netos antes de intereses e impuestos} / \text{Activos totales}) * 100 = 18,846 \%$	Conocer la rentabilidad total de los activos de la empresa.	Anual	Gerente administrativa	> 5%	entre 3 % y 5 %	< 5 %
	Beneficios Netos	$(\text{Beneficio Netos } t / \text{beneficios netos } t-1 - 1) * 100 = 48556494,15$	Conocer el resultado obtenido por Lozada Viajes en el periodo de un mes.	Mensual	Gerente administrativa	> 10 %	entre 4 % y 10 %	< 4 %
	Liquidez Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente} = 1,8694$	Conocer si la empresa tiene capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo.	Anual	Gerente administrativa	> 1	entre 0,7 y 1	< 1

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 4 describe la dimensión clientes, detallando cinco indicadores de gestión, con su fórmula para calcularlo, el objetivo, la frecuencia de medición del mismo y quien será el responsable.

Tabla N° 4: Dimensión clientes del cuadro de mando integral

Dimensiones	Indicadores de Gestión	Formula para calcularlo	Objetivo	Frecuencia de medición	Responsable	Valores Objetivos		
Clientes	Internet es el canal mas utilizado para reservas	$(\text{reserva por internet} / \text{Total de reservas}) * 100$	Conocer cual es el canal de reserva mas utilizado por los clientes en el periodo de un mes	Mensual	Gerente Comercial	> 70 %	entre el 30 % y el 70 %	< 30 %
	Retencion del cliente	$(\text{Cantidad de clientes que repiten el servicio} / \text{cantidad de clientes totales}) * 100$	Conocer cuantos clientes volverian a contratar los servicios de la empresa.	Annual	Gerente Comercial	> 50 %	entre el 30 % y el 50 %	< 30 %
	Captar nuevos clientes cada año	$(\text{Cantidad de clientes por año} / \text{Cantidad total de clientes}) * 100$	Conocer cuantos clientes nuevos capta la empresa por año	Annual	Gerente Comercial	> 20 %	entre 20 % y el 45 %	< 20 %
	Satisfaccion del cliente	$\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfecos en el servicio encuestados en un mes} / \text{N}^\circ \text{ de clientes totales encuestados en un mes}$	Conocer el grado de satisfaccion que tienen los clientes en un mes	Mensual	Gerente Comercial	> 90 %	entre el 60 % y el 90 %	< 60 %
	Es facil contactar con Lozada Viajes	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes que dicen que es facil contactarse encuestados en un mes} / \text{N}^\circ \text{ de clientes totales encuestados en un mes}) * 100$	Conocer que tan facil o dificultoso le resulta a los clientes comunicarse con la empresa lozada Viajes	Mensual	Marketing y comunicació n	> 80	entre el 50 % y el 80 %	< 50

Fuente: Elaboración propia



La tabla N° 5 describe la dimensión Procesos internos, detallando cinco indicadores de gestión, con su fórmula para calcularlo, el objetivo, la frecuencia de medición del mismo y quien será el responsable.

Tabla N° 5: Dimensión procesos internos del cuadro de mando integral

Dimensiones	Indicadores de Gestión	Formula para calcularlo	Objetivo	Frecuencia de medición	Responsable	Valores Objetivos		
Procesos Internos	Satisfacción del empleado	N° de empleados satisfechos en la empresa encuestados en un mes / N° de empleados totales encuestados en un mes	Conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados en un mes	Mensual	Gestión de RRHH	> 70 %	entre el 40% y el 60 %	< 40 %
	Conocen los empleados la estrategia de Lozada Viajes	Cantidad de empleados que conocen la estrategia de la empresa / Cantidad de empleados encuestados en total en un mes	Conocer el grado de conocimiento que tienen los empleados sobre la estrategia que mantiene la empresa Lozada Viajes.	Mensual	Gestión de RRHH	> 60 %	entre el 35% y el 40 %	< 35 %
	Incrementar el sistema tecnológico en un año	Dinero invertido en un año en tecnología / cantidad de dinero total invertido en un año	Aumentar la tecnología dentro de la empresa.	Annual	Gerente Administrativa	> 30 %	entre el 15% y el 30 %	< 30 %
	Aumentar el poder de financiación al cliente en el año	Cantidad de viajes financiados en el año / Cantidad de viajes totales vendidos en el año	Brindar una mejor atención al cliente y aumentar la cantidad de ventas.	Annual	Gerente Comercial	> 65 %	entre el 45% y el 65 %	< 45 %
	Aumentar los tipos de servicio	Cantidad de tipos de servicios en un año / Cantidad de servicios totales en un año	Brindar una mayor cantidad de diferentes servicios para ofrecerle al cliente.	Annual	Gerente Comercial	> 25 %	entre el 15% y el 25 %	< 15 %

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 6 describe la dimensión desarrollo y aprendizaje, describiendo cinco indicadores de gestión, su fórmula para calcularlo, el objetivo del mismo, la frecuencia de medición, quien será el responsable y los valores objetivos de cada indicador.

Tabla N° 6: Dimensión desarrollo y aprendizaje del cuadro de mando integral

Dimensiones	Indicadores de Gestión	Formula para calcularlo	Objetivo	Frecuencia de medición	Responsable	Valores Objetivos		
Desarrollo y Aprendizaje	Aumentar la cantidad de capacitaciones en un año	Cantidad de capacitaciones del año anterior / Cantidad de capacitaciones del año en curso	Capacitar y formar a los empleados de la empresa.	Annual	Gerencia de RRHH	> 90 %	entre el 60% y el 90 %	< 60 %
	Crecimiento jerárquico de los empleados dentro de la empresa en un año	Cantidad de empleados que ascendieron en un año / cantidad de empleados totales dentro de la empresa	Que los empleados puedan crecer profesionalmente dentro de la empresa.	Annual	Gerencia de RRHH	> 5 %	entre el 3 % y el 5 %	< 5 %
	Aumentar la cantidad de incentivos a los empleados con respecto al año anterior	Incentivos otorgados a los empleados en año anterior / incentivos totales	Incentivar a los empleados por sus logros.	Annual	Gerencia de RRHH	> 25 %	entre el 15% y el 25%	< 15 %
	Disminuir el ausentismo cada mes	Cantidad de ausentismos en un mes / Cantidad de ausentismo del mes anterior	Incentivar a los empleados abonando un presentismo para disminuir el ausentismo.	Mensual	Gerencia de RRHH	> 65 %	entre el 50% y el 65%	< 50 %
	Aumentar la cantidad de empleados que cumplen sus objetivos cada mes	Cantidad de empleados que cumplen sus objetivos cada mes / Cantidad de empleados totales de ese mes	Lograr que la mayor cantidad de empleados cumplan con los objetivos planteados en el mes.	Mensual	Gerencia de RRHH	> 70 %	entre el 45% y el 70%	< 45 %

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de cualquier empresa es, o al menos debería ser, obtener una rentabilidad de su inversión inicial. Por este motivo es necesario medir de manera precisa el rendimiento del capital empleado en una inversión.

El ROE mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad, es decir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas. Cuanto más alto sea el ROE, mayor será la rentabilidad que una empresa pueda llegar a tener en función de los recursos propios que emplea para su financiación.

El ROA es un ratio que indica la rentabilidad sobre los Activos, este indicador es fundamental porque calcula la rentabilidad total de los Activos de la empresa. Se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales de la misma, independientemente de las fuentes de financiación utilizadas y de la carga fiscal del país en el que la empresa desarrolla su actividad principal. El ROA mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta por ellos mismos.

En este caso Lozada Viajes tiene un ROA del 18,846 %, o sea que la empresa está siendo rentable. La utilidad del ROA está en que permite saber si la empresa está usando eficientemente sus activos. Si el indicador ha venido subiendo en el tiempo, es una buena

señal. Otro punto importante es que el ROA sirve para comparar diferentes opciones de inversión. Esto, siempre y cuando las empresas pertenezcan al mismo sector o a negocios distintos donde el nivel de inversión que se necesite sea similar.

Una de las razones por las que se suele valorar más este ratio respecto al ROE, es porque, no tiene en cuenta la forma en que se financian los activos. De esta manera obtenemos el valor de la rentabilidad de la empresa, sin tener en cuenta factores que nos pueden confundir.

Otro indicador financiero es el Beneficio Neto, que es el resultado obtenido por la empresa en un periodo de tiempo determinado. Es decir que se trata de una cifra que nos informa de los beneficios obtenidos por la empresa teniendo en cuenta únicamente su actividad principal. Deja afuera de dicho resultado tres componentes que son. La contabilidad referida a sus activos, como son la amortización y depreciación contable de sus inversiones. La influencia de la estructura financiera en cuanto a los intereses que puede llegar a pagar por diferentes conceptos. La fiscalidad, es decir los impuestos que paga.

El índice de Liquidez, que lo interpretamos de dos maneras cuando es mayor que uno y cuando es menor que uno.

Cuando es mayor que uno, significa que el activo de la empresa es mayor que el pasivo. Cuando es menor que uno el resultado es más negativo para la empresa, porque está indicando que puede tener problemas de liquidez, o sea que puede tener dificultades para pagar sus obligaciones a corto plazo.

En la dimensión de clientes uno de los indicadores de gestión más utilizado para reservas es internet, este indicador es importante porque da a conocer cuál es el canal por el que más se manejan los clientes a la hora de contratar el servicio.

Retención del cliente, es importante que la empresa conozca cual es el porcentaje de clientes que los volvería a elegir, que porcentaje no los elegiría y porque, lo ideal sería que el cien por ciento de sus clientes vuelvan a confiar en la empresa.

Captar nuevos clientes cada año, el objetivo es que todos los años la empresa sume nuevos clientes, eso quiere decir que está prestando buenos servicios.

Satisfacción del cliente, conocer el grado de satisfacción de los clientes que eligen a la empresa, para poder superarse día a día en sus servicios.

Por último conocer si los clientes pueden contactarse fácilmente con Lozada viajes, es muy importante, que la comunicación del cliente con la empresa sea de fácil acceso.

Dentro de la dimensión de procesos internos los indicadores de gestión son: satisfacción del empleado, es importante que los empleados estén y se sientan bien dentro de la empresa.

Conocer si los empleados conocen la estrategia que tiene la empresa, es de suma importancia que los empleados se interioricen, que sepan cuáles son los objetivos de la misma y que puedan trabajar para juntos poder cumplirlos.

Incrementar el sistema tecnológico en un año, dado que la mayoría de las personas contratan por internet, que los sistemas son todos computarizados y para un mayor control interno.

Aumentar el poder de financiación para sus clientes y el tipo de servicio, brindando mayores opciones al cliente, y así poder aumentar sus ventas.

Dentro de la dimensión de desarrollo y aprendizaje se plantean los siguientes indicadores de gestión. Aumentar la cantidad de capacitaciones en un año, crecimiento jerárquico de los empleados dentro de la empresa en un año, aumentar la cantidad de incentivos a los empleados con respecto al año anterior, disminuir el ausentismo cada mes, aumentar la cantidad de empleados que cumplen sus objetivos cada mes, todos estos indicadores son para formar al empleado dentro de la empresa, para que se sientan a gusto en su lugar de trabajo, que trabajen para mejorar personal y profesionalmente, cumpliendo los objetivos y preocupándose por crecer dentro de la empresa.

#### *Diagrama de Gantt*

A continuación se presente el diagrama de Gantt como una herramienta para exponer el tiempo de dedicación previsto para cada actividad:

Diagrama de Gantt												
Acciones Concretas	Semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Conocer empresa y solicitar recursos para trabajar	■											
Definir objetivos		■	■									
Analizar la situación interna y externa de la empresa			■	■	■	■						
Recopilar información para la medición de indicadores						■	■					
Medir indicadores del CMI						■	■					
Presentar la propuesta al gerente general de la empresa							■					
Confeccionar del CMI								■	■	■	■	■
Presentar el CMI a la empresa para ser evaluado												■

Figura N° 1: Diagrama de Gantt

*Fuente: Elaboración propia*

El diagrama de Gantt es una herramienta donde se dan a conocer las acciones concretas y el tiempo previsto para cada una de ellas, en principio, la primer semana conocer la empresa y solicitar recursos necesarios que se utilizarán durante todo el proyecto, definir objetivos generales y específicos para esta propuesta, luego analizar el entorno externo que afecta a la empresa, como así también el entorno interno de la misma. Recopilar información necesaria para la medición de los indicadores del cuadro de mando integral, medirlos y así confeccionar el mismo. Una vez confeccionado el CMI se presenta a los directivos de la empresa Lozada Viajes, para que estos den su opinión y puedan evaluarlo.

#### *Evaluación o medición de la propuesta*

En la tabla N°7 se expone una herramienta de evaluación que permite medir, a la empresa, los indicadores de gestión, luego de la implementación del cuadro de mando integral propuesto.

Tabla N° 7: Evaluación de los indicadores de gestión

<b>Indicadores</b>	<b>Valor Inicial</b>	<b>Aumentó</b>	<b>Disminuyó</b>
ROE	Muy bueno		
Numero de transacciones concretadas	Muy bueno		
ROA	Óptimo		
Beneficios Netos	Muy bueno		
Liquidez Corriente	Excelente		
Internet es el canal mas utilizado para reservas	Bueno		
Retencion del cliente	Muy Bueno		
Captar nuevos clientes cada año	Muy Bueno		
Satisfaccion del cliente	Muy bueno		
Es facil contactar con Lozada Viajes	Muy bueno		
Satisfaccion del empleado	Muy bueno		
Conocen los empleados la estrategia de Lozada Viajes	Bueno		
Incrementar el sistema tecnologico en un año	Bueno		
Aumentar el poder de financiacion al cliente en el año	Satisfactorio		
Aumentar los tipos de servicio	Muy bueno		
Aumentar la cantidad de capacitaciones en un año	Muy bueno		
Crecimiento jerarquico de los empleados dentro de la empresa en un año	Bueno		
Aumentar la cantidad de incentivos a los empleados con respecto al año anterior	Muy bueno		
Disminuir el ausentismo cada mes	Bueno		
Aumentar la cantidad de empleados que cumplen sus objetivos cada mes	Muy bueno		

*Fuente: Elaboración propia*

## Conclusiones y recomendaciones

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.

Las franquicias se encuentran distribuidas a lo largo de todo el país, en 12 provincias, bajo la gestión de una casa central, la cual se establece geográficamente en la ciudad de Córdoba. Además de la red de franquicias, existen otras dos unidades de negocio importantes: venta *online* y tour operador con productos propios.

Luego de analizar la situación en la que se encuentra Lozada Viajes, sus metas y objetivos a largo y mediano plazo y en función al análisis FODA, se considera necesario establecer una herramienta que permita optimizar la gestión dentro de la organización, para poder visualizar con mejor claridad las diferentes situaciones en las que se encuentra, ya que la misma se pertenece a un entorno cada vez más competitivo y de constantes cambios.

El hecho de que Lozada viajes pretenda aumentar el número de franquicias para el año 2022, para generar una expansión organizacional hace imprescindible que deba contar con el mismo, ya que posee un proceso de toma de decisiones obsoleto que no es acorde con los objetivos planeados, no cuentan con un buen proceso de toma de decisiones.

El presente reporte de caso contribuye a solidificar el control interno y las posibilidades de reacción de la empresa ante situaciones adversas, para mejorar la gestión interna bajo un proceso decisional para el año 2020.

La confección del cuadro de mando integral tiene como fin principal optimizar la gestión dentro de la organización, ya que mediante sus indicadores permite medir y gestionar los resultados de las estrategias para poder tomar mejores decisiones y corregir futuras desviaciones que podrían influir en el logro del objetivo y la estrategia de liderazgo de la empresa

Luego de la investigación abordada a la empresa Lozada viajes se concluyó que la problemática de la misma es que posee un proceso de toma de decisiones obsoleto, que no es acorde con los objetivos planteados. Se justifica resolver la problemática mediante un modelo de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para definir y

hacer seguimiento a la estrategia de la empresa y así poder cumplir los objetivos de la misma. De esta forma la empresa podrá tomar decisiones más inteligentes y acertadas, teniendo datos en tiempo real. Debe llevar un buen control en los procesos internos y en la toma de decisiones, ya que es un factor tan importante que puede determinar la supervivencia de una empresa.

En función a éstas, se concluye que la empresa Lozada Viajes necesita un cuadro de mando integral realizado en base a un control de gestión, para poder visualizar con mejor claridad las diferentes situaciones en la que se encuentra. Hay información que necesita ser medida sobre todo promociones para los clientes, para que no afecten las ventas. Poder tomar decisiones acertadas en forma conjunta con toda la información bien plasmada.

Se recomienda, entre otras cosas:

- Realizar las adquisiciones tecnológicas necesarias, como un software informático que le permita tener sistematizados los movimientos diarios de la empresa, y así poder explotar y analizar la información que se requiere para la toma de decisiones.
- Contratar y capacitar al personal encargado de la ejecución del sistema informático.
- Verificar y evaluar los resultados de cada indicador respetando el plazo de cada objetivo.
- Evaluar y actualizar los indicadores y objetivos del CMI todos los años.
- Diseñar un plan de comunicación interna para informar sobre la existencia del CMI a todos sus miembros.
- Introducción de la herramienta CMI a todo el personal, formación de círculos de revisión con el personal y aclaración de dudas.
- Establecer un plan de capacitación a los empleados de Lozada Viajes.

Mediante el cuadro de mando integral se espera transformar la estrategia de la empresa en objetivos y cumplirlos de forma dinámica, facilitando el comportamiento de las personas, para que así la toma de decisiones sea un proceso inteligente y acertado, en conjunto entre los miembros de la empresa.

## Bibliografía

- AFIP (2020). Recuperado el 28/04/2020 de <https://www.afip.gob.ar/impuesto-pais/caracteristicas/definicion.asp>
- Baraybar, F. A. (2011). El Cuadro de Mando Integral «BalancedScorecard». Esic Editorial. Recuperado el 20/05/2020 de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=cuadro+de+mando+integral&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=cuadro+de+mando+integral&btnG=)
- Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. Revista de antiguos alumnos IESE. Recuperado el 19/05/2020 de <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integr-l-antonio-davila-iese.pdf>
- Eduardo, G. (2016). Propuesta de estructura organizacional para mejorar la rentabilidad en la empresa de viajes IAN TOURS SAC. Recuperado el 27/04/2020 de <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2461/Colejeeeg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Fernández Hatre, A. (2000). Indicadores de gestión y cuadro de mando integral. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. Recuperado el 20/05/2020 de <http://earchivos.upr.edu.cu/bitstream/handle/DICT/1445/Indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20y%20cuadro%20de%20mando%20integral----.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- FHEGRA. (2016). Informe anual. Córdoba: Recuperado el 12/04/2020 de [https://www.hosteltur.com/lat/128476\\_incertidumbre-economica-y-politica-en-argentina-preocupan-a-fehgra.html](https://www.hosteltur.com/lat/128476_incertidumbre-economica-y-politica-en-argentina-preocupan-a-fehgra.html).
- INDEC. (2020). Recuperado el 27/04/2020 de <https://www.indec.gob.ar/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000 S.A. Recuperado el 28/04/2020 de <https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicin-robert-kaplan-david-norton>
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). El cuadro de mando integral. Recuperado el 19/05/2020 de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43658111/CMI\\_NORTON\\_Y\\_KAPLAN.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43658111/CMI_NORTON_Y_KAPLAN.pdf)



- López García, Y. (2011). Estudio para el diseño y organización de los procesos en una Agencia de Viajes Receptiva. Caso Agencia de Viajes Cubatur Villa Clara (Doctoral dissertation, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Recuperado el 27/04/2020 de <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/4014>
- MaregaBais, G. M., & Medina, A. A. (2019). Implementación de cuadro de mando integral en empresa ganadera de ciclo completo. Recuperado el 21/05/2020 de <https://ria.utn.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12272/4294/Trabajo%20Final%20-%20Marega%20G;%20Medina%20A.pdf?sequence=1>
- Morales Guevara, D. J. (2017). Propuesta de desarrollo de un cuadro de mando integral para Top Travel Costa Rica. Recuperado el 27/04/2020 de <http://repositorio.ucr.ac.cr/handle/10669/74309>