

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información interna y externa

Cuadro de Mando Integral para crecimiento de Lozada Viajes

Autor: Geraldine Zarzosa Valdivia

Legajo: CPB02289

DNI: 93.784.882

Director de TFG: Ortiz Bergia Fernando

Argentina, noviembre, 2020

Agradecimientos

A mis queridos hermanos Fernando, Juan, Luis, Cesar y mi novio Mauro que siempre estuvieron, cuyo amor y comprensión me dieron el empuje necesario para terminar mi carrera.

A mi madre Andrea, quien con su ejemplo de docencia y perseverancia siempre está apoyándome en mis decisiones para cumplir con mis objetivos.

Resumen

El presente Reporte de Caso desarrolló como tema principal la confección de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Lozada Viajes y sus franquicias. La empresa especializada en turismo de servicios de alojamiento, como así también de eventos y traslados, tiene presencia a nivel nacional. La principal falencia que se observó dentro de la organización es que no dispone de un adecuado plan de gestión de información externa e interna, tanto el desconocimiento de los costos, falta de comunicación, falta de medición de los recursos con los que cuenta, como así también en las oportunidades que no aprovecha. A su vez se observa falta de registro de clientes de la empresa y de la percepción que los mismos tienen de la organización. El instrumento utilizado para direccionar a la organización en una mejora fue la aplicación de un Cuadro de Mando Integral con el objetivo primordial de mejorar las ventas de la empresa, que se traduzcan en su facturación, con una utilización adecuada de la información, esencial en un momento de crisis económica.

Palabras Claves: Lozada Viajes, Cuadro de Mando Integral, franquicias, crecimiento, eficiencia, ventas.

Abstract

The present Case Report presented a Balanced Scorecard for the company Lozada Viajes and its franchises. The company specialized in tourism of accommodation services, as well as events and transfers, has a national presence. The main failure observed within the organization is that it does not have an adequate management plan for external and internal information and ignorance of costs, lack of communication, lack of measurement of the resources it has, as well as also in opportunities that do not take advantage. At the same time, there is a lack of registration of clients of the company. The proposal to guide the organization was the application of a Balanced Scorecard with the primary objective of improving the company's sales, which translate into its billing, with an adequate use of information, essential in a moment of economic crisis.

Key Words: Lozada Viajes, Balanced Scorecard, franchises, growth, efficiency, sales.

Índice

Introducción	3
Análisis de la Situación.....	6
Marco Teórico.....	18
Diagnóstico y Discusión	20
Declaración del Problema Abordado	20
Justificación de la relevancia del Problema	20
Discusión.....	21
Propuesta de Implementación	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos.....	22
Alcance.....	22
Recursos Involucrados	26
Acciones Concretas	27
Marco Temporal.....	29
Evaluación y Medición.....	29
Conclusiones y Recomendaciones	32
Bibliografía	34

Índice de Tablas

Tabla 1: Análisis FODA	16
Tabla 2: Necesidades de estrategia en las perspectivas del CMI.....	17
Tabla 3: Cuadro de Mando Integral	24
Tabla 4: Recursos Involucrados.....	26
Tabla 5: Sistema de Información	27
Tabla 6: Planilla de Clientes y Procesos Internos.....	28
Tabla 7: Tipo de informe de Activos Intangibles	28
Tabla 8: Encuesta de Satisfacción.....	29
Tabla 9: Diagrama de Gantt.....	29
Tabla 10: Cálculo del CMI	29
Tabla 11: Estimación de la Inflación	30
Tabla 12: Resultado de la Propuesta.....	30

Introducción

La empresa Franquicias Turísticas Argentinas S.A., más conocida como Lozada Viajes, es una firma con Casa central ubicada en la ciudad de Córdoba, que ofrece servicios turísticos (mayorista, minorista, empresariales), incluyendo la venta de franquicias. Es una empresa familiar creada por los esposos Cecilia Trigo y Facundo Lozada quienes, en 1987 abrieron un pequeño local en la Galería Ames. En 1990 se incorporan los hijos de la familia, Juan Cruz, Iván y Javier. En el año 2004, abren las primeras 3 sucursales en Las Varillas, Cerro de las Rosas y en el microcentro de la Provincia de Buenos Aires, y pensando en extenderse a través de la venta de franquicias. En el 2014, Juan Cruz Lozada, se hace cargo de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa número uno en Argentina en franquicias turísticas, su presencia en Córdoba es del 50%. A mediados del año 2016, innovaron con el canal de venta online.

La visión de la firma es ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina, mientras que su misión es 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 cartera de productos que ofrece es: vuelos, hotelería, cruceros, excursiones y paquetes turísticos tanto en bus como aéreos tanto nacionales como internacionales con una amplia gama de tarifas elevadas, económicas o promocionales a medida del viajero. Actualmente la estructura interna de funciones y tareas está a cargo de Juan Cruz Lozada como Presidente, Amelia Ferrer como Directora Ejecutiva, quien tiene a su cargo las áreas de Recepción, Comercial, Calidad y Desarrollo, Marketing y Comunicación y Productos Propios; y Gabriela Alasia como Directora Financiera quien tiene a su cargo las áreas de Administración y Asesoría Externa. La presente investigación se concentrará únicamente, en el análisis de un Cuadro de Mando Integral para franquicias, por el interés que este sistema tiene en la actualidad. 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.

Una vez definido el marco de referencia institucional que rodea a Lozada Viajes, es necesario tener en cuenta cuáles son las principales falencias que se distinguen en el uso de la información tanto interna como externa. La principal falta de información ocurre a nivel interno y en particular en relación a los costos. Las franquicias de Lozada Viajes

en general, si bien disponen de información respecto del monto que se tiene que abonar de los diferentes costos de su actividad económica, es una realidad que no dimensionan el peso o la importancia que cada uno de ellos tienen en el resultado total. En un análisis sintético, es posible afirmar que las franquicias no realizan un Estado de Resultado de manera tal que se observe información referida a las ventas, al costo de adquirir cada producto que pone a disposición del cliente como así tampoco, cuál es el costo de comercialización, de marketing, entre otros, que componen el resultado final, ganancia o pérdida de la franquicia.

Esta problemática que ocurre en las distintas franquicias no resulta ajena a una realidad que atraviesan otras marcas que decidieron utilizar el *franchising* como método para alcanzar el crecimiento. La falta de información interna de las franquicias respecto de los costos de operación, la incidencia de los mismos dentro de la rentabilidad de la empresa. En particular la organización, solo realiza Estados Contables con fines de liquidar impuestos, no como una herramienta para la toma de decisiones, motivo por el cual la relevancia que le otorgan a la información es escasa. La falta de conocimiento de la información interna atenta al conocimiento de la rentabilidad de la franquicia, motivo por el cual la toma de decisiones sobre la eficiencia económica en la misma no es posible de realizar.

En búsqueda de continuar destacando las falencias que afectan al conocimiento de la rentabilidad de la actividad, es que las franquicias no disponen al momento de comenzar sus actividades, una organización sobre los puestos que serán necesario de cubrir, las funciones por lo que no se dimensionan los costos variables de honorarios profesionales para los colaboradores de la empresa. Nuevamente la falta de información interna, en este caso como un error de la Casa Central afecta a la rentabilidad de la empresa. Por último, en relación a la falta de información interna es que las franquicias no llevan a cabo un control sobre las diferentes opiniones de clientes que disfrutaron de los servicios, por lo que no poseen una valoración como un servicio de post-venta para dimensionar si las acciones resultan correctas o no. En relación a la información externa que las franquicias requieren para la toma de decisiones, las mismas no disponen de información del mercado como un indicador del nivel de incertidumbre que en él ocurre, cuál es el impacto que tiene en su actividad.

Un antecedente internacional de aplicación del CMI para una franquicia la realiza Fernández Vega (2013), quien presenta el diseño de un Cuadro de Mando Integral para una franquicia de un restaurante en Costa Rica. El aporte que realiza el autor sobre la base

de los indicadores planteados permite a la organización determinar si la estrategia planteada de crecimiento resulta eficiente y posible de alcanzar. En particular detectó con esta herramienta la posibilidad de ampliar a nuevos restaurantes por la cantidad de clientes potenciales. Mientras que en la posibilidad de crecer en nuevos clientes el CMI otorgó la posibilidad de que se implementen nuevos productos. Un antecedente nacional sobre la aplicación de esta herramienta en una franquicia, la realiza Lajara (2016) aplicándola para una franquicia ubicada en Tierra del Fuego, de la marca Taverniti que comercializa indumentaria. Los resultados obtenidos de esta investigación plantean como indicadores necesarios para la aplicación en franquicias, la medición del crecimiento de ventas, la rentabilidad, nuevos negocios y el crecimiento de la empresa a la cual pertenece. A su vez, es necesario tener en cuenta indicadores que muestren el valor agregado que es posible de realizar con el cliente, la imagen y la tecnología utilizada.

Por último, otro antecedente que se observa a nivel nacional lo realiza Del Gobbo (2019), quien a su vez aplicó el CMI para el caso de la franquicia Howard Johnson en Villa Carlos Paz. Entre los indicadores para la franquicia también se destacan aquellos relacionados con la rentabilidad, haciendo hincapié en que la aplicación de esta herramienta mejoró la rentabilidad en un 60% con un cálculo del rendimiento de la inversión (ROI, como el cociente entre los ingresos de la propuesta y los costos, en términos de estos) positivos.

Así, debido a que Lozada Viajes se encuentra en un contexto de posibles mejoras es necesario implementar una herramienta interna de gestión como es el caso del Cuadro de Mando Integral. El contexto de incertidumbre vuelve a las herramientas de crecimiento carentes de sentido, cuando el futuro muestra que el sistema económico no busca incentivar esta actividad, motivo por el cual aportar una herramienta que a nivel interno le permita a las franquicias disponer de más información, permitirá que puedan alcanzar su crecimiento, y por ende el de la empresa en general.

Análisis de la Situación

El análisis de la situación que rodea a Lozada Viajes debe realizarse desde una perspectiva externa e interna, con el objetivo de dimensionar cuál es el entorno sobre el cual ella no puede influenciar y el que sí puede modificar en función de planes de mejora. En primer lugar, se analizarán por medio de la herramienta PEST las diferentes dimensiones políticas, económicas, sociales y tecnológicas que se encuentran presentes en la economía del país y en el sector, tanto a nivel actual como posibles tendencias y rumbos.

En primer lugar, es necesario mencionar que Lozada Viajes no resulta ajena a la situación económica, social y de salud que atraviesa actualmente el país. Las políticas podrían clasificarse como reactivas, es decir responden a un shock que la economía generó por otras variables, y vienen a intentar solucionar un stress en la economía. En términos sintéticos, no existe, en la actualidad una planificación de políticas públicas que direccionen el devenir de la situación argentina sobre cómo emprender en un contexto de crisis, como el que atraviesa actualmente el país. Desde el Ministerio de Turismo de la Nación (2019) que busca fomentar el sector a través de distintos programas entre los que se destacan:

- Fondo de Desarrollo Turístico (Fondetur), por medio de este se promueven proyectos para fortalecer los servicios turísticos e incrementar la oferta, generar empleo, igualar oportunidades y mejorar competitividad.
- Plataforma ViajAR, estrategia digital para la promoción del turismo interno. Uno de los objetivos principales, es lograr incrementar la población que al menos realice un viaje turístico al año por Argentina y por otro lado, aprovechar la capacidad ociosa del sector en temporada baja.
- Plan Nacional de Infraestructura turística, busca fortalecer los destinos y productos turísticos con el objetivo de captar inversiones privadas, posibilitando la generación de empleo y desarrollo socio-económico territorial. Este programa está destinado a los organismos Provinciales y Municipales de turismo y se trata de brindar apoyo económico no reintegrable.
- Emprender Turismo, tiene como objetivo desarrollar la cultura emprendedora y propiciar la concreción de ideas y proyectos turísticos en negocios sustentables y generadores de puestos de trabajo.

Algunas de las disposiciones que complementan esta situación es el dictamen del impuesto PAIS a través de la ley 27.541, el cual establece un recargo del 30%, por los próximos cinco periodos fiscales, para las siguientes actividades;

- Compra de divisas. No importa la finalidad de la compra de divisas.
- Cambio de divisas para el pago de bienes o servicios, mediante tarjetas de crédito o débito, efectuadas en el exterior. Cualquier tipo de bien o de servicios.
- Compras realizadas a través de plataformas web (incluye Apps) cuyo pago se realice a través de una divisa.
- Adquisición de servicios, en el exterior, a través de Agencias de Viajes.
- Adquisición de servicios de transporte de pasajeros, cualquier medio, con destino final en el exterior, siempre que en dicha operación se deba acceder al mercado de cambios a fin de adquirir las divisas correspondientes.

En la actualidad la economía argentina se encuentra inmersa en una crisis, donde la actividad económica presenta un nivel de recesión sostenidos desde los últimos meses transcurridos, a la vez que ocurre un elevado aumento del nivel de precios. En relación con la inflación, el aceleramiento del mismo producto de la devaluación implicó que el gobierno debiera de realizar diferentes políticas de mejora para el sector trabajador que, si bien no afecta de manera directa para el caso de las empresas, debido a que el aumento en los salarios nominales se realizará por parte del gobierno. La merma en la actividad económica repercute de manera negativa en el valor de las ventas realizadas por cualquier actividad. Algunas de las políticas económicas que se llevaron a cabo para aminorar el impacto de la crisis económica implican, el aumento del mínimo no imponible del Impuesto a las Ganancias para los trabajadores en relación de dependencia, al menos por tres meses, reducción del impuesto a pagar total por monotributista, aumento a estos trabajadores equivalente a dos Asignación Universales por Hijo, congelamiento del valor de las naftas, y congelamiento en el pago del Impuesto al Valor Agregado de algunos elementos de la canasta básica esencial. Estas políticas revisten el carácter de transitorias, y como tales deberán reverse a finales del presente año.

En función de la información expuesta anteriormente, respecto de la dimensión económica y política del país en términos generales y del turismo es posible dar cuenta de que ambas dimensiones se encuentran íntimamente relacionadas y en los últimos tiempos también a merced de la situación social. En este sentido, el contexto que rodea a

toda organización de la matriz productiva de Argentina depende de un conjunto de políticas reactivas por parte del gobierno, que no se anticipan a problemáticas, sino que responden a ellas, y que no se encuentran sobre la base de una planificación futura, por lo que se genera aún más incertidumbre en el entorno económico y político.

La dimensión social debe comenzar a analizarse desde la actual crisis de desempleo y pobreza que atraviesa Argentina, y que es un problema que no data de la actualidad sino de varios años anteriores que acucia a la sociedad en su conjunto. En particular el último informe realizado por INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la Nación) (2020), arroja como resultado del procesamiento de las Encuestas Permanentes de Hogares (EPH), que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 25,9%, en este valor se esconde que de la población que reside en ella se concentra el 35,5% de las personas. En términos concretos más de un tercio de la población argentina se puede catalogar como pobre. La afección al turismo de este concepto radica, en que una sociedad en la cual no se satisfacen las necesidades básicas de alimentación, viviendas y otras, el turismo no es una prioridad para el 30% de la población, motivo por el cual el radio de acción de la actividad disminuye, no sólo en clientes potenciales, sino también en la posibilidad de fijar valores de los servicios prestados elevados, en un país donde resulta visible la dificultad económica. Aún más del total explicitado por INDEC, se distingue un 5,7% de hogares por debajo de la línea de indigencia, es decir es el conjunto de hogares que cuentan con ingresos insuficientes como para cubrir una canasta de alimentos, capaz de satisfacer un umbral mínimo de necesidades energéticas y proteicas. Este conjunto de personas incluye al 8,0% de la población argentina, es decir 2.236.739 personas son indigentes. Como se mencionó anteriormente esto afecta al turismo, sobre una variable posible de reflejarse como es el gasto promedio de turistas durante las vacaciones. *Ámbito* (2020) afirma que el gasto presentó un aumento del 60,5% en términos nominales, pero que en términos reales se obtiene un decremento del 5%. El escenario anterior descrito para Argentina debe complementarse a la situación que atraviesa con la pandemia del coronavirus. Según González Bernardo (2020) la crisis social se remite a una problemática de salud cuando se dimensiona la fragilidad del sistema sanitario. El reconocimiento de esta posibilidad de no disponer de insumos necesarios para hacer frente a la enfermedad generó un cambio en la sociedad que acató, en su gran mayoría, la disposición de no salir a trabajar, reducir sus salarios y destinar los recursos a lo básico a cambio de un cuidado por parte del Estado de los casos de esta enfermedad. Este cambio social, más allá de lo político y económico

implica un desafío para toda actividad económica y más aún para el turismo, ya que será necesario volver a instalar una actividad que hoy se asocia con posibilidad de contagio, con la incertidumbre de lo desconocido y que dejó a la luz la vulnerabilidad de un sistema.

A pesar de esta situación de stress en materia política, económica y social, la tecnología es una dimensión que ha salido a flote, a nivel general. Si bien en el turismo esta tendencia a las ventas tecnológicas se comenzó con anterioridad por los buscadores y a la posibilidad de organizar un viaje desde cualquier lugar, es una realidad que en muchas empresas se ha generalizado la posibilidad de vender sus productos a través de Internet, como así también de prestar servicios de asesoría sin la necesidad de tener contacto entre las personas. Según Mastrogiovanni (2020) la base tecnológica de Argentina para el trabajo a la distancia no era correctamente aplicada, como así tampoco era utilizada de manera generalizada, sin embargo, esto no implica que no tuviera el potencial. El autor remarca que el aumento en la descarga de aplicación como zoom para realizar reuniones, prestar servicios de consultoría o hasta dictar clases, no es más que una herramienta que ya se encontraba disponible pero que no es utilizada, pero que la gran mayoría del soporte hardware del país es compatible con esta y otras aplicaciones.

En lo que hace a tendencias web para el turismo interno, la dinámica observada es muy heterogénea, destacándose una gran cantidad de destinos con un crecimiento interanual en la cantidad de búsquedas. En este mismo sentido, se tiene que desde el Ministerio de Educación de la Nación (2019) se comenzó un programa de capacitación a los recursos humanos del turismo por medio de la tecnología, para potenciar no solo el uso de la herramienta como una forma de acortar distancias, sino también como una mejora en la cultura digital basada en la interacción, participación, colaboración, comunicación, producción y difusión de la información y los conocimientos. Posibilitando la creación de comunidades de aprendizaje, la utilización de las redes sociales, blogs y diversos sitios Web en los cuales se construye, difunde, comunica y comparte experiencias, conocimientos y contenidos en diversos formatos (texto, audio, video, etc.). A su vez se tiene que desde el Ministerio de Turismo y Deportes desarrolló una plataforma especial, con recorridos 360 grados que permite que los usuarios y usuarias puedan vivir desde sus casas las experiencias que ofrecen los destinos argentinos.

El análisis del contexto para el caso del turismo muestra un desafío mayor que otras actividades productivas, porque en la actualidad la misma se encuentra atravesando una baja a cero de los servicios prestados, el tiempo es indeterminado, la situación económica del país no es propicia para iniciar nuevos negocios, sino más bien mantener

el actual, fortalecer la dimensión interna para ser más eficientes, esperando la reactivación. Existen actualmente, diferentes medidas políticas que incentivan el turismo interno, motivo por el cual los esfuerzos de Lozada Viaje deben concentrarse en explotar la dimensión actual que le permite especializarse en destinos turísticos del interior del país.

Una vez determinado el análisis del macroentorno, es necesario realizar un estudio sobre cuáles son las principales características de la empresa Lozada Viajes, tanto en su entorno micro como en el desarrollo de sus actividades internas al momento de prestar servicios para ahondar más profundamente las falencias de la organización.

En primer lugar, se encuentran los proveedores de Lozada Viajes, tanto a nivel de Casa Central como de las franquicias donde es posible distinguir que los mismos no resultan en una gran cantidad, pero mayormente son empresas grandes y PyMEs del sector. Este hecho equilibra la balanza al momento de negociación de los precios, pues al ser pocos pareciera que la empresa está presa al momento de efectuar la compra, pero gracias a la contrapartida de que los proveedores son pequeños, en muchos casos no pueden prescindir de la facturación que le otorga esta empresa. Algunos de dichos proveedores son;

- 1) Operadores: En el año 2011 el Operador Mayorista OLA adquiere a Triad Tours y se convierte así en el principal proveedor de Lozada Viajes.
- 2) Tarjetas de Crédito: Visa, Tarjeta Naranja, MasterCard - American Express (ahora 12-18)
- 3) Otros medios de pago: Mercado Pago, Todo Pago
- 4) Bancos: Cuentas Corriente Banco Macro SA, en pesos y en dólares.
- 5) Asesoría: Estudio Contable, Estudio Jurídico, Proveedor de Sistemas Tecnológicos, Profesional que se dedica a la Gestión ante el Ministerio de Turismo
- 6) Convenios: La empresa posee acuerdos comercial-académicos con diversas universidades, de acuerdo con los cuales los alumnos de estas últimas realizan sus prácticas profesionales en la organización.
- 7) Tour operador: Comenzó a operar a fines del 2016 con la idea de poder crear y comercializar productos propios caracterizados por el sello de la marca, brindando sus servicios exclusivamente a sus franquicias, quienes logran una ventaja competitiva y les permite diferenciarse de la competencia con respecto a otros operadores El tour, tiene contrato con las cadenas hoteleras y navieras más

importantes a nivel mundial, como así también convenios con diversas aerolíneas comerciales.

Al analizar el mercado actual de competidores, es posible afirmar que la rivalidad entre los mismos resulta alta debido a que las empresas del mismo sector ofrecen un servicio similar hacia sus clientes o posibles clientes, en la que la diferencia se ubicará en las estrategias que utilice cada empresa para diferenciarse de la competencia y así captar mayor cantidad de consumidores.

- 1) Despegar: Es una agencia de viajes en línea con sede en Argentina. Cuenta con presencia en 21 países. Despegar es la agencia de viajes más grande de América en volumen.
- 2) Almundo: Es una agencia de viajes argentina que tiene sus oficinas centrales en Buenos Aires, además de una alta presencia en internet y una amplia red de sucursales en Argentina y en México.
- 3) OLA/Transatlántica: Con 20 años de trayectoria en el mercado y con el objetivo de comercializar servicios de turismo emisivo y receptivo, OLA Mayorista de Turismo es el operador con mayor crecimiento en los últimos años en el mercado argentino.
- 4) TDH: Canal offline de turismo.
- 5) Booking: Es un agregado de tarifas de viaje y un metabuscador de viajes para reservas de alojamiento
- 6) Grupo GEA: Pool de Agencias de Viajes.
- 7) TripAdvisor Inc.: es un sitio web estadounidense que proporciona reseñas de contenido relacionado con viajes. También incluye foros de viajeros. Los servicios del sitio web son gratuitos y son los usuarios quienes proporcionan la mayor parte del contenido.
- 8) Agencias de viajes de diferentes aerolíneas.

En relación a la gestión de los proveedores y en la intención de diferenciarse con los diferentes competidores del entorno es posible afirmar que la compra los paquetes turísticos al Operador Mayorista OLA y a Booking. Con el Tour operador, compra a las empresas con las cuales tiene convenio, como son las cadenas hoteleras y navieras más importantes a nivel mundial, como así también convenios con diversas aerolíneas comerciales. Esto le genera una ventaja latente para la organización, la cual no necesariamente está siendo aprovechada por parte de la organización en Casa Central y franquicia, ya que no se reconoce al momento de la venta la contribución marginal que

este producto a la organización. El proceso de compras comienza con el aviso de un vendedor al encargado de las compras (2 personas, uno a cargo), sobre la venta que acaba de realizar. Le especifica el tipo de trabajo, material y plazo de entrega. Como se manejan con un sistema de inventario similar al “just-in-time”, es esta notificación la desencadenante del proceso de compras. La no disposición de una política de inventario, que le permita a la organización hacer frente a posibles pedidos de gran volumen de diferentes clientes, hace que la política de financiación no está en la empresa, repercutiendo directamente en la captación de clientes.

En continuación con la logística y compra de Lozada Viajes se observa que, al mantener un stock mínimo, y comprar lo necesario de acuerdo a las ventas. De todas formas, existen productos con sobre stock, pero su conocimiento resulta una odisea ya que la empresa no cuenta con un sistema informático, aunque anteriormente llevaban una planilla en formato de Excel donde iban actualizando el stock. Actualmente está en desuso. Tampoco hay un control periódico de los bienes, ni una persona encargada de su custodia, sino que se encuentran en un lugar de libre acceso en el depósito.

En cuanto a la relación con los clientes y específicamente en el proceso de ventas se puede distinguir que, dado que la empresa mantiene una política respecto a los clientes, que consta de que los mismos sean pocos, pero importantes dándoles un gran volumen de facturación, lo cual si se llegara a caer una venta disminuya la facturación considerablemente. En el canal de venta online que consiste en la venta de productos y servicios turísticos por la web oficial, que surge mediados del 2016 de esta forma acercarse a las generaciones que buscan comprar cómodamente. Se comercia la venta negociando el precio y se recibe la orden de compra. Cerrado esto se comunican al mayorista y se emite un voucher.

Otra fuente de ingresos que posee la organización es la venta de franquicias, donde cada una de ellas tiene relativa independencia en su accionar diario, en el caso de que necesiten asistencia o asesoría, cuentan con el apoyo de la casa central, quien brinda los servicios externos de soporte, como marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y startup, la comunicación es diaria, fluida y ocurre mediante diversos canales, principalmente por vía telefónica o a través del mail. Se llevan a cabo reuniones formales anuales, en las cuales se tratan temas como el análisis de alcance de objetivos, revisión de situaciones actuales y la resolución de conflictos puntuales, etcétera.

En términos concretos se puede afirmar que, Lozada Viajes no dispone de un plan estratégico que indique hacia dónde se dirigen las franquicias como objetivos

estratégicos, si bien el crecimiento es una variable que desde la Casa Central se desea alcanzar en número de franquicias, pero no de eficiencia. Esta ausencia genera que sea necesario incorporar dentro de la misma una herramienta que traduce la estrategia en indicadores.

Así la herramienta que genera esta posibilidad es el Cuadro de Mando Integral, con las cuatro perspectivas fundamentales, financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje, expresando cada una de ellas en términos de indicadores para que se alcancen resultados positivos en esta dirección sobre rentabilidad, crecimiento, eficiencia y eficacia de los procesos.

La relevancia del estudio de esta intervención radica en que la organización se encuentra en un contexto de incertidumbre económica, pero a la vez tiene posibilidades de crecimiento en lo que respecta a oportunidades de potenciar el turismo receptivo con posicionamiento internacional, proyectando más presencia a nivel regional sobre líder en el turismo interno de Argentina. Lozada Viajes es una red de franquicias que plantea el crecimiento como una variable que no sólo es referente en un sector de relevancia a nivel económico, por la generación de empleo, el aporte de divisas de turistas extranjeros en el país, sino también por la rentabilidad como una PyME, modelo de expansión en el sistema de franchising. Esta tendencia que actualmente se encuentra en auge a nivel nacional e internacional, requiere que la gestión de la información interna y adecuada sea tal que le permita llevar a cabo la toma de decisiones minimizando el error, con la posibilidad de ser evaluada con indicadores.

El análisis crítico de la gestión integral de Lozada Viajes, puede realizarse con la aplicación de la herramienta de cadena valor la cual divide a las actividades llevadas a cabo dentro de la empresa en dos; actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras hacen al funcionamiento esencial de la organización, en este caso a la prestación del servicio de atención y venta al cliente, mientras que las segundas hacen referencia a la actividad que colaboran al cumplimiento del objetivo general de la organización que es el crecimiento, con actividades como marketing, publicidad, penetración de mercado entre otros.

Lozada Viajes ha presentado en materia de las actividades primarias falencias en la determinación de conceptos básicos que hacen al desarrollo financiero de la empresa como un todo, no tiene la posibilidad de integrar sus acciones por medio de un sistema de información que establezca una comunicación fluida entre los distintos circuitos. Esta ausencia genera que la gestión y el proceso de toma de decisiones de la empresa se

encuentren sujeto a la detección de problemas no por medio de información, sino por graves errores que afectan a la misma. El desarrollo de las actividades no se registra de manera adecuada por lo que cada acción tiene una consecuencia que actualmente no se detecta, no se registra, no se mide ni se controla. En cuanto a las ventas que realiza la organización si bien el proceso para el contacto con el cliente se realiza de manera pautada y existe un flujo de acciones para llevar a cabo, el mismo no queda registrado en su aplicación para medir los resultados obtenidos, motivo por el cual la gestión en el desempeño de cada vendedor no es posible porque se carece de información respecto de los motivos de porqué una venta no fue concretada. A su vez, se observa que las ventas que recibe la empresa no se deben a una buena gestión de post-venta de clientes actuales que por un esfuerzo interno vuelven a elegir a la empresa, sino más bien por la recomendación y por el prestigio general de la empresa, siendo que algunas franquicias no necesariamente llevan a cabo una adecuada atención al cliente.

En cuanto a la logística de entrada y salida como otra actividad primaria se tiene que Lozada Viajes tiene un almacén escaso para llevar a cabo su prestación de servicios por lo que esta acción no presenta mayores falencias, porque el diseño del mismo se encuentra acorde a las necesidades.

En cuanto a las actividades de apoyo, el principal problema se detecta en el proceso de abastecimiento de Lozada Viajes, es decir en compras, donde la organización no dispone de una amplia variedad de proveedores, por lo cual el servicio al cliente también se encuentra perjudicado. A la vez de que lleva a cabo una política de stock just in time que afecta posibles ventas de envergadura cuando los clientes lo requieren. Por último, la gestión como se mencionó anteriormente de los recursos humanos no se realiza de manera proactiva, dado que no se mide por medio de una evaluación de desempeño los resultados alcanzados por cada vendedor o administrativo, debido a que tampoco previamente se han determinado los objetivos que debían de cumplimentar.

En términos concretos se desea, mediante el siguiente esquema mostrar la problemática propiamente dicha de la organización en términos de franquicias y de Casa Central en las dimensiones, financieras, de clientes, de procesos internos, como así también en aprendizaje y crecimiento.

En relación a la Casa Central se tiene;

- Perspectiva financiera:
 - Ausencia de control sobre el rendimiento de las franquicias. La organización no conoce cuál es la contribución marginal de cada

una de ellas a la facturación total. A la vez de que no se establecer objetivos financieros en cuanto a qué valores se desean alcancen estas unidades.

- Falta de control sobre los costos de operación de cada franquicia, para que como marca se tomen medidas respectivas en la mejora de las políticas internas.
- Necesidad de reconocer la utilidad por cada servicio y canal de venta.
- La organización tiene la oportunidad con el CMI de realizar un monitoreo sobre la base financiera sólida que posee, de manera que se convierta en referente de manera más activa para el caso del turismo nacional.
- La organización posee estados contables que no presentan ausencia de información referida a ítems que no sean posibles de distinguir.
- **Perspectiva Procesos Internos**
 - Falta de comunicación entre las franquicias y la Casa Central
 - No existe reconocimiento de si los proveedores tienen o no conveniencia para la empresa
 - No existe integración entre con las franquicias en cuanto a procesos de compras de paquetes turísticos y los grandes mayoristas.
 - Falta de seguimiento de las ventas con un manual de procedimiento, si bien tienen especificados el proceso de contacto, no sobre la gestión posterior.
 - La oportunidad en esta perspectiva es que la organización cuenta con procesos internos no complejos, por lo que pequeños cambios tendrán un gran impacto en la gestión integral de la organización.
 - Otra oportunidad palpable es que cambios en el circuito de ventas con registro de información será esencial para que todos los demás circuitos se adecuen a él.
- **Perspectiva de Clientes**
 - Falta de reconocimiento sobre la satisfacción de clientes en cuanto a la posibilidad de reconocer mejoras en el servicio.
 - No hay servicio de post-venta
 - Falta de políticas de marketing para la atracción de clientes

- La diversidad de clientes existe para el caso de la empresa, pero la misma no es identificada adecuadamente siendo que la oportunidad actualmente aumenta con la posibilidad de tener mayor turismo interno es una alternativa que no puede desaprovechar.
- Actualmente la empresa no realiza una política de marketing agresiva, pero con los clientes actuales cada franquicia puede generar un programa interno de mailing para publicar las promociones si los clientes están debidamente registrados.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - Ausencia de una política de capacitación con las franquicias.
 - No existe un Plan de Trabajo sobre variables específicas de la gestión.
 - El personal que se encuentra es de experiencia en el rubro por lo que tiene la oportunidad de que con una capacitación adecuada en técnicas de venta la efectividad de las mismas aumente.

La principal falencia que se desea abarcar en este Reporte de Casos es que la necesidad de organizar la información sobre Lozada Viajes es que la misma tenga información para mejorar la toma de decisiones financiera que permite el crecimiento pero que en la actualidad se encuentra perjudicado por la falta de orden interno y existe desatención en los clientes. En este sentido se desea que la intervención sea integral en las cuatro dimensiones anteriores, para que exista retroalimentación. En función de la información antes expuesta, se presenta el análisis FODA para Lozada Viajes en la Casa Central y en las franquicias.

Tabla 1: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Franquicias en todo el país Posicionamiento nacional e internacional. Misión de servicio de calidad. Importancia en el potencial humano. Conocimiento del mercado y experiencia en él. Productos variados para clientes y experiencia de viaje. Amplia variedad de proveedores para las franquicias.	Aumento del turismo internacional en Argentina. Crecimiento del turismo interno Uso de herramienta web en la atención al cliente Modelo de crecimiento por medio del franchasing. Variada cantidad de políticas de incentivo al turismo.

Debilidades	Amenazas
<p>Ausencia de estimación de los costos operativos</p> <p>Falta de un software de gestión y contable.</p> <p>Ausencia de estimación de conveniencia de la franquicia</p> <p>Falta de procedimiento en el circuito de ventas.</p> <p>Falta de política de compras y de inventario.</p> <p>Falta de estimación de utilidades por franquicia</p> <p>Inexistente estimación para la Casa Central de la venta de franquicias.</p>	<p>Incertidumbre económica y política</p> <p>Pérdida del poder adquisitivo de los consumidores locales</p> <p>Impuesto PAIS que relegue al turismo como actividad en la decisión de los consumidores.</p>

Fuente: Elaboración Propia

El entorno externo e interno de Lozada Viajes, lleva a que la recomendación esencial sobre la organización para mantener su posición en el mercado y alcanzar un crecimiento sostenido en el tiempo, es que realice una mejora en la gestión de la información tanto a nivel interno como externo. En particular el interés radica en que la organización por medio del CMI asuma un control sobre la gestión desde la Casa Central sobre el rendimiento de las franquicias, para así dimensionar el aporte que cada una de ellas hace. La herramienta permitirá a su vez, medir si los cursos de acción tomados se encuentran en una buena dirección a objetivos planteados de manera interna.

Tabla 2: Necesidades de estrategia en las perspectivas del CMI

Perspectiva Financiera	<p>Incremento de las ventas</p> <p>Aumento de las inversiones rentables en cada franquicia</p> <p>Estimación de utilidad</p>
Perspectiva de Procesos Internos	<p>Elaboración de Manuales de Procedimientos en la gestión de ventas.</p> <p>Implementación de comunicación entre ambas unidades con un Plan de Trabajo</p> <p>Disminuir el mal uso de la información con mayor registro</p>
Perspectiva de Clientes	<p>Incorporación a la cartera de clientes nuevas oportunidades</p> <p>Implementación de planes de financiación a nuevos clientes</p>
Perspectiva de Aprendizaje	<p>Realización de capacitación del personal en el área de ventas.</p> <p>Capacitación en la utilización del Plan de Trabajo de cada franquicia.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Marco Teórico

En la actualidad las organizaciones tienen excelentes oportunidades para crear valor, considerando a los activos intangibles como fuente de competitividad para el cual se hace necesario aumentar las relaciones con los clientes; presentar productos y servicios innovadores; poseer procesos operativos eficaces y eficientes; considerar las capacidades, habilidades y motivaciones como así también optimizar la tecnología de la información.

Los primeros que plasmaron lo descripto precedentemente fueron los economistas Kaplan Robert y Norton David, en una publicación en la revista Harvard Business Review, plantearon el Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card) como un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbraban a evaluar la marcha de una empresa. Los indicadores financieros cuentan la historia de hechos pasados, los cuales eran adecuados para la era industrial. En la actualidad las empresas deben crear valor para sus clientes presentes y futuros, además deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. Es decir, el CMI debe complementar a los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura, pensando en una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de la empresa, y contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro estructuras proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

El CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros, deben formar parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización, es decir se trata de una fuerte herramienta de control de gestión, para lo cual deberá:

- 1) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- 2) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4) Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

En la perspectiva financiera, según Kaplan y Norton (2014) el CMI debe analizar indicadores que resultan medibles desde la necesidad de evaluar las acciones que

incrementen el valor de la empresa, el ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto), el ROS (Rentabilidad sobre las Ventas), y también los indicadores de liquidez, endeudamiento y Dupont.

Con respecto a la perspectiva de clientes, los directivos de la empresa deben identificar los segmentos de clientes y de mercado, para ello deberán generar valor para lograr satisfacer la demanda y construir relaciones de largo plazo. Los indicadores fundamentales son: valor agregado; satisfacción de clientes; retención, rentabilidad y nuevos clientes; participación en el mercado y la evolución del desempeño de la empresa en el mercado, a lo largo del tiempo.

En la perspectiva de procesos internos, para Escobedo Silva (2013) los directivos deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, es decir aquellos que causaran mayor impacto en los clientes y en los que sean fundamentales para alcanzar los objetivos financieros para satisfacer las expectativas de los accionistas. Además del reconocimiento de los procesos internos existentes, se hace imprescindible identificar los nuevos que vayan surgiendo, incorporando innovaciones para entregar productos y servicios con alto valor agregado.

La cuarta perspectiva del CMI, según Kaplan y Norton (2014), la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la estructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los indicadores basados en los empleados incluyen la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades. Los sistemas de información se pueden medir a través de la disponibilidad en tiempo real de información verdadera y oportuna para facilitar una adecuada toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema Abordado

En la empresa Lozada Viajes se observó como estrategia fundamental el crecimiento y la expansión territorial a lo largo del país, donde el sistema de franquicias es la base para la expansión. Sin embargo, en estas unidades de expansión los problemas en el uso de la información interna y externa es elevado, siendo que la génesis del mismo no solo es en franquicia sino también en Casa Central. El análisis de la empresa permite vislumbrar de que la misma cuenta con información de su accionar que no es aprovechada por la gestión en la toma de decisiones.

La empresa posee como fortaleza que su posición en el mercado es fuerte, debido a que tiene el reconocimiento de sus clientes, como así también de sus proveedores, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. A la vez de que presenta una situación financiera estable, pero la situación económica que rodea a la organización no plantea buenas perspectivas, debido a que el turismo si bien en términos nacionales se encuentra fortalecido, el internacional ha disminuido. En este contexto el hecho de que la información que se dispone no sea utilizada solo agrega más incertidumbre que la presentada en el mercado.

La principal falencia que se observa es la falta de registro de las actividades en un sistema formal, en un análisis interno, la falencia ocurre en la perspectiva de procesos interno, pero de aquí se disipa para todas las demás perspectivas. A la vez, existe falta de manuales de procedimientos para que los recursos lleven a cabo sus tareas de manera adecuada. Los problemas se concentran en dos actividades básicas compras y ventas, lo que afecta de manera directa a la situación general de la gestión de la empresa.

Justificación de la relevancia del Problema

La intervención de Lozada Viajes como una empresa referente del sector se justifica desde la perspectiva de que la organización tiene una estrategia que llevar a cabo, pero carece de información necesaria para que la misma sea posible de llevar a cabo de manera ordenada.

El problema detectado en función del análisis realizado es que la empresa debe poseer un mapa estratégico y un CMI, que le permitan reflejar la estrategia que desea

alcanzar de ser referente en el mercado por sus precios, su ubicación estratégica y el compromiso con sus clientes en el servicio, mediante indicadores que les permitan observar la dirección de la organización, tanto en su Casa Central como en sus franquicias. La empresa actualmente cuenta con la ventaja de que el turismo es una actividad que a nivel nacional requiere de una mejora general debido al desaliento en las salidas al extranjero, motivo por el cual si Lozada Viajes realiza modificaciones internas con impacto en el sector podrá posicionarse aún más como referente, mejorando su posición económica, financiera, de clientes y de crecimiento.

La intención que tiene la intervención de Lozada Viajes como una empresa referente del sector es que no sólo se mejoren las falencias detectadas, sino que también sea posible aprovechar la oportunidad que el entorno le genera con un aumento en el turismo interno para consolidarse como empresa de referencia. A la vez de que los procesos internos de la organización resultan simples y con registros de los mismos, la información logra fluir entre las diferentes acciones, como así también sucede en el área de ventas con el personal de experiencia, pero con una sinergia positiva si se capacita en ventas. Estas oportunidades sumadas junto con la diversidad de clientes, pero su fidelización con campañas internas de marketing, son algunas de las justificaciones de por qué es necesario que la empresa disponga de un CMI para no olvidar entre su gestión estos resultados posibles de potenciar.

Discusión

En función de dicho diagnóstico, es posible tomar como discusión que la empresa requiere de una intervención relacionada a la detección de falencias internas y amenazas externas, como así también posibilidades internas y oportunidades, por lo que la selección del CMI como estrategia, debe tomarse como la discusión central que de sustento a la estrategia de la empresa. La propuesta de implementación para Lozada Viajes se realizará primero en base a la presentación de un mapa estratégico, donde se visualicen las cuatro perspectivas en torno a la importancia que cada una de ellas merece.

Propuesta de Implementación

Objetivo General

Confecionar un Cuadro de Mando Integral para Lozada Viajes aplicable tanto para la Casa Central como para las franquicias, para generar un mecanismo de gestión de la información interna y externa materializada en crecimiento, en un horizonte temporal de 2020-2021.

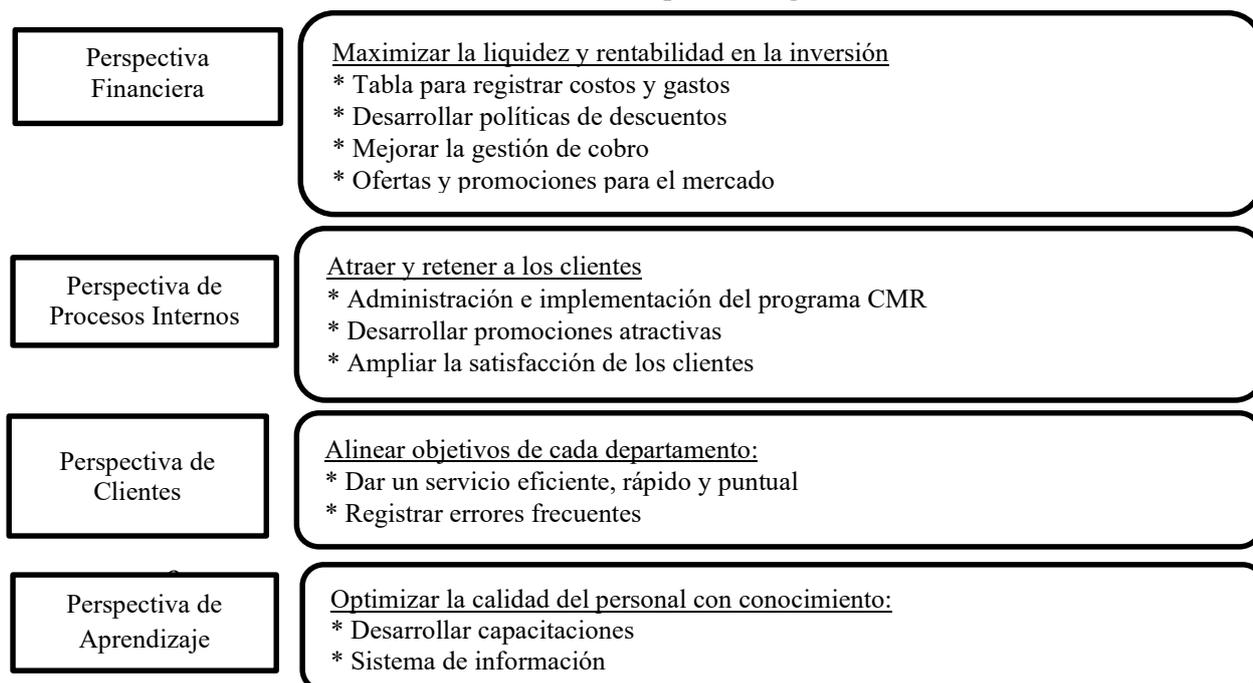
Objetivos Específicos

- Desarrollar las dimensiones financieras, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral para Lozada Viajes.
- Determinar los indicadores, fórmula de cálculo e intención, del Cuadro de Mando Integral.
- Establecer rangos de aceptación de los indicadores seleccionados, frecuencia de cálculo, responsable de su cálculo, como así también acciones que serán necesarias para su estimación.

Alcance

El alcance del presente trabajo se circunscribe al desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para ser aplicado a la empresa Lozada Viajes, tanto para su casa central ubicada en Córdoba, así como también a todas las franquicias asentadas en otras provincias en un horizonte temporal 2020-2021. El cuadro de mando integral permitirá lograr los objetivos propuestos, para lo cual se requiere el involucramiento de toda la organización a través de una comunicación fluida.

Ilustración 1: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva	Nombre	Descripción del indicador	Fórmula	Unidad de medida	Obj	Aceptación	No aceptación	Frecuencia	Responsable
Financiera	Evolución de Costos	Reconocer el aumento o disminución de los costos en un período de tiempo	$((CT\ t^1/CTt-1)-1)*100$	%	25%	30%	40%	Mensual	Encargado de Administración
Financiera	Tipos de costos	Muestra la evolución y el porcentaje de aumento de los costos según el tipo	$CT = CVT + CFT^2$ $CVT/CT, CFT/CT,$ $((CVT\ t/CVTt-1)-1)*100$	%	25%	30%	40%	Mensual	Encargado de Administración
Financiera	Política de Descuentos	Muestra el porcentaje de descuento respecto de la venta total por tipo de producto	Descuento por tipo de producto/venta total	%	10%	12%	15%	Mensual	Encargado de Ventas
Financiera	Tasa de crecimiento de los ingresos por tipo de servicios	Muestra la evolución en términos porcentuales de aumento o disminución de los ingresos	$(\text{Ing. por venta Alojamiento } t/\text{Ing. por venta Alojamiento } t-1)-1)*100$ $(\text{Ing. por venta servicios y eventos } t/\text{Ing. por venta servicios y eventos } t-1)-1)*100^3$	%	35%	30%	25%	Mensual	Encargado de Ventas
Financiera	Margen de Utilidad Neta	Muestra la ganancia obtenida de la empresa en función de los ingresos totales	Utilidad bruta/Ingresos totales	%	15%	10%	5%	Mensual	Encargado de Ventas
Clientes	Nuevos productos	Dimensionar nuevas alternativas de negocios para la atracción de nuevos clientes.	Nuevos productos/Productos totales	%	10%	5%	2%	Trimestral	Encargado de Ventas
Clientes	Fidelización	Muestra la evolución de la relación de los clientes con la organización (CMR)	Consultas por clientes/ Ventas realizas	%	10%	5%	2%	Trimestral	Encargado de Ventas

¹ t: momento del tiempo

² El desarrollo de este indicador comienza primero con la determinación de qué tipo de costos es el involucrado y luego una proporción del mismo en relación a los costos totales.

³ El cálculo de este indicador se realiza de manera mensual primero en términos nominales, para luego realizar su aplicación en términos reales, en función de un promedio del índice de precios publicado por INDEC y la evolución de costos propios.

Perspectiva	Nombre	Descripción del indicador	Fórmula	Unidad de medida	Obj	Aceptación	No aceptación	Frecuencia	Responsable
Clientes	Satisfacción de clientes	Determina la satisfacción del cliente respecto a los servicios, expectativas y atención ⁴	Cientes Satisfechos/ Clientes Encuestados	%	100 %	95%	90%	Mensual	Encargado de Ventas
Procesos Internos	Eficacia	Indica el porcentaje de cumplimiento de cada área sobre las metas programas correspondiente ⁵	Metas cumplidas/ Total de metas planeadas	%	100 %	95%	90%	Mensual	Encargado de Ventas, Encargado de Administración
Procesos Internos	Errores	Indica la minimización de los errores en las tareas realizadas.	Errores totales/ Tareas totales	%	10%	15%	20%	Mensual	Encargado de Ventas, Encargado de Administración
Procesos Internos	Tiempos de procesos	Mide el tiempo que pasa entre el proceso de consulta y el tiempo de respuesta	Tiempo de proceso de rta / Tiempo total de venta	Días	3	5	7	Mensual	Encargado de Ventas
Crecimiento y Aprendizaje	Persona	Evolución del personal capacitado	Personal Capacitado/Personal total	%	70%	60%	50%	Trimestral	Encargado de Administración
Crecimiento y Aprendizaje	Sistema de información	Mide la utilización del sistema de información para la toma de decisiones	Decisiones con información/Decisiones Totales	%	100 %	90 %	80%	Mensual	Encargado de Administración

Tabla 3: Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia

⁴ Este indicador requiere la acción concreta de una encuesta de satisfacción.

⁵ La aplicación de este indicador se realiza para cada una de las áreas de la organización, tanto a nivel de Casa Central como de Franquicias.

En relación a la perspectiva financiera la selección de los indicadores de evolución de costos y sus tipos, primero tienen su justificación en la intención de que la franquicia pueda identificar el tipo de erogación monetaria que se encuentra realizando y la frecuencia con la que deberá efectuarse en los próximos ejercicios económicos. Esta distinción se acompaña con la posibilidad de observar si la evolución de los costos a lo largo del tiempo tiene un correlato con la evolución de ventas, para así dimensionar cuál es el traslado de costos a los precios de los servicios prestados y si esta política afecta o no a la rentabilidad de la empresa. En este último punto la tasa de crecimiento de los ingresos por tipo de servicio es esencial para dicha comparación. En relación con el indicador de política de descuento, el mismo tiene la intención de que la organización practique una acción de este tipo sobre los productos propios para así mejorar la atracción del cliente, pero la misma debe realizarse en la medida que no afecte a la rentabilidad de la empresa, por lo cual se optó por relacionarla con el nivel de venta total. Por último, en esta perspectiva se calcula la utilidad bruta para cada franquicia, como así también para el caso de la Casa Central a los fines de que se distinga el nivel de rentabilidad de las operaciones puras de la empresa sin abonar impuestos e intereses.

En cuanto a la perspectiva de clientes, los indicadores seleccionados se concentraron en generar para la organización una planilla de registro de las ventas, no sólo por su monto sino también distinguiendo el tipo de cliente, si el mismo es o no fiel a la marca, el tipo de consulta realizada, el tiempo de respuesta, como así también el nivel de satisfacción del cliente a través de una encuesta.

En relación a la perspectiva de procesos internos, los indicadores seleccionados como es el caso de eficacia y eficiencia tienen la justificación en que, cada una de las áreas correspondientes debe generar un plan de trabajo sobre acciones concretas que resulten medibles por medio de metas a cumplir, por lo que el cociente entre el total de metas planeadas y el de cumplidas es la principal motivación de este indicador. Con respecto al indicador de errores, se tiene que el mismo se seleccionó con la intención de identificar las falencias en ventas y en las tareas en general, cuando las mismas se realizan sin un control adecuado. Por último, en cuanto a los tiempos de procesos el mismo busca dimensionar cuál es la duración promedio del ciclo de ventas para volverlo más efectivo.

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se incorpora el indicador de capacitación y uso del sistema de información, por el motivo de que las mismas son variables que forman parte de los activos intangibles y que deben incorporarse de manera que hagan más efectiva la atención integral de la empresa.

Recursos Involucrados

El desarrollo del CMI implica un esfuerzo económico que se mide tanto en términos de los recursos profesionales involucrados como así también de los recursos físicos que se requieren para la implementación del mismo.

En términos concretos la aplicación de esta herramienta requerirá los siguientes recursos:

- Asesoramiento de un Contador Público para el diseño, implementación y actualización del CMI.
- Jornadas de Capacitación para la correcta utilización de los indicadores, las mismas pueden ser dictadas por el Contador Público asesor.
- Confección por parte del Contador Público, de una encuesta de satisfacción para la perspectiva de clientes.
- Elaboración por parte del Contador Público, de las planillas soporte para la recolección de información en el cálculo de los distintos indicadores.

Tabla 4: Recursos Involucrados

Recursos Involucrados				
Actividades	Profesional Involucrado	Horas	Honorarios por hora	Honorarios Finales
Diseño del CMI	Contador público	40	\$ 1.570	\$ 62.800
Implementación del CMI	Contador público	20	\$ 1.570	\$ 31.400
Actualización del CMI	Contador público	48	\$ 1.570	\$ 75.360
Capacitación sobre el CMI	Contador público	14	\$ 1.570	\$ 21.980
Confección de Encuesta de Satisfacción	Contador público	14	\$ 1.570	\$ 21.980
Elaboración de Planillas soporte	Contador público	14	\$ 1.570	\$ 21.980
Totales				\$ 235.500

Fuente: Elaboración Propia

El desarrollo del CMI debe complementarse dentro de la aplicación del mismo con la incorporación de un sistema de información realizado a medida para que sea aplicable a nivel de cada franquicia e integre luego dicha información para la Casa Central. El presupuesto de dicha incorporación se realiza según la consulta a un Programador de los pasos y costos de cada proceso que implica el desarrollo del mismo.

Tabla 5: Sistema de Información

Actividades	Valor Final
Diseño del Sistema de Información	\$ 350.000
Contratación de Programadores	\$ 350.000
Uso de servidores	\$ 120.000
Integración del Sistema	\$ 80.000
Instalación	\$ 700.000
Total	\$ 1.600.000

Fuente: Elaboración Propia en base a consulta con programador
Acciones Concretas

La primera acción concreta para llevar a cabo la implementación del CMI, consiste en la identificación de los diferentes conceptos que forman parte de la herramienta, pero que actualmente no se encuentra esquematizadas en forma sencilla para que la organización pueda realizar el cálculo de los indicadores.

Tabla 6: Planilla de Clientes y de Procesos Internos

Nombre	Tipo de servicios	Compra	Consulta	Tipo de consulta	Día de primer contacto	Día de último contacto	Errores cometidos

Fuente: Elaboración Propia

La utilización de la planilla anterior tiene primero como objetivo distinguir al cliente por el nombre y apellido, el tipo de servicio que solicita, alojamiento como primera categoría, o bien servicio y eventos en segundo lugar. Esta última clasificación se tomó en base a la distinción realizada, en términos contables en la elaboración del Estado de Resultado. La tercera columna hace referencia al registro de si el cliente realizó o no una compra con la empresa, en caso afirmativo se coloca el monto por el cual se abonó, y si fuera negativo será el número cero el que hace referencia al mismo. En cuanto a la cuarta de consulta, en este se desea medir si el vendedor recibe alguna consulta del cliente o no, la respuesta será afirmativa o negativa. En una posterior, se realiza una distinción respecto del tipo de consulta, si la misma se refiere al servicio prestado, al valor del presupuesto o a la forma de pago. Las dos columnas siguientes, muestran el tiempo transcurrido entre la primera consulta y la concreción o no de la venta. Por último, se desea que de manera responsable cada vendedor asiente si en la realización de la propuesta cometió o no un error que luego debió corregir.

En el cumplimiento del mismo objetivo de esquematizar la información sobre los activos intangibles, que forman parte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se

propone el siguiente informe medido en cantidades para cada una de las siguientes variables.

Tabla 7: Tipo de informe de Activos Intangibles.

Informe de Activos Intangibles	
Capacitación	
Personal total	
Personal capacitado	
Sistema de Información	
Acciones por área	
Información disponible por cada área	

Fuente: Elaboración propia

Una de las acciones concretas estipuladas por parte del proceso que conlleva la implementación del CMI, consiste en la elaboración, por parte del Contador público, de una encuesta de satisfacción a aplicar entre los distintos clientes de Lozada Viajes, tanto para la Casa Central como para las Franquicias de modo que la misma pueda llevar a cabo un control sobre las mejoras que el CMI le está brindado, como herramienta para la toma de decisiones que mejoren la atención general al cliente. La escala de medición de las diferentes dimensiones mencionadas en la presente propuesta se corresponde con la herramienta de calificación conocida como Escala de Likert que se utiliza para la valoración de aspectos cualitativos sobre productos o servicios. El hecho que se utilice esta escala genera que, para obtener una valoración cuantitativa, en forma de resultado es necesario asignar un valor número a cada posible respuesta de modo que sea posible luego cuantificar el nivel de satisfacción en términos porcentuales. En este sentido si el encuestado afirma que la dimensión tiene una valoración de excelente, el resultado asignado será 4, bueno 3, regular 2 y malo 1. En función de esta clasificación se observa que el máximo resultado posible de alcanzar por parte de la encuesta será de 24 puntos, mostrando el 100% de satisfacción.

Tabla 8: Encuesta de Satisfacción

Dimensiones	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Atención del personal				
Solicitud de servicios y entrega de vouchers				
Respuesta a consultas				
Cumplimiento de los objetivos con la agencia				
Diversidad de productos				
Recomendación del servicio				

Fuente: Elaboración Propia

Marco Temporal

Tabla 9: Diagrama de Gantt

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diseño del CMI	■	■	■									
Capacitación sobre el CMI				■								
Implementación del CMI					■	■	■	■	■	■		
Elaboración de Encuesta de Satisfacción					■							
Elaboración de Planillas soporte					■							
Actualización del CMI										■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación y Medición

Tabla 10: Cálculo del CMI

Nombre del indicador	Fórmula	Valor Objetivo	Cálculo
Evolución de Costos	$((CT_t/CT_{t-1})-1)*100$	25%	15%
Tipos de costos	$CT = CFT + CVT$	Costo Total	No hay información
	$CVT/CT, CFT/CT$		
	$((CVT_t/CVT_{t-1})-1)*100$		
Política de Descuentos	Descuento por tipo de producto/venta total	10%	No hay información
Tasa de crecimiento por tipo de servicios	$(\text{Ing. por venta Alojamiento } t / \text{Ing. por venta Alojamiento } t-1) - 1) * 100$	35%	15%
	$\text{Ing por venta servicios y eventos } t / \text{Ing. por venta servicios y eventos } t-1) - 1) * 100$		17%
Utilidad Bruta	Utilidad bruta/ ingresos totales	15%	25%
Nuevos productos	Nuevos productos/Productos totales	10%	No hay información
Fidelización	Consultas por clientes/ Ventas realizadas	10%	No hay información
Satisfacción de clientes	Clientes Satisfechos/ Clientes Encuestados	100%	No hay información
Eficacia	Metas cumplidas/ Total de metas planeadas	100%	No hay información
Errores	Errores totales/ Tareas totales	10%	No hay información
Tiempos de procesos	Tiempo de proceso de rta / Tiempo total de venta	3	No hay información
Persona	Personal Capacitado/Personal total	70%	No hay información
Sistema de información	Decisiones con información/Decisiones Totales	100%	No hay información

Fuente: Elaboración Propia

A su vez, la medición del impacto del CMI dentro de la organización se estima mejore la rentabilidad neta del mismo en un 1% anual y real, en un período de tiempo proyectado de tres años desde la inversión inicial. El valor de referencia de la rentabilidad para la estimación se realizó sobre la base del último Estado de Resultado de Lozada Viajes para el año 2018, que alcanzó un total de \$ 14.239.286. El cálculo del crecimiento real se realizó sobre la base de una inflación estimada por la Ley de Presupuesto presentada al Congreso de la Nación el 15 de septiembre del corriente año⁶ que proyecta para el 2021, una inflación del 28%. A su vez, a partir de dicho valor se proyectó una

⁶ Infobae (2020). *Cuáles son las proyecciones del borrador del presupuesto 2021*. Consultado el 29/09/2020. Extraído del URL: <https://www.infobae.com/economia/2020/09/10/exclusivo-cuales-son-las-proyecciones-del-borrador-del-presupuesto-2021-para-crecimiento-inflacion-y-cotizacion-del-dolar/>

merma del 15% para los dos próximos años, lo que arroja el siguiente resultado de la tabla.

Tabla 11: Estimación de la Inflación

Año	Inflación
2021	28%
2022	24%
2023	20%

Fuente: Elaboración propia en base a Infobae (2020)

En función de dicha estimación se presenta a continuación los momentos del tiempo en que se estiman deberán ser erogados diferentes sumas de dinero en concepto de inversión inicial y de los costos de la implementación del CMI. En particular la inversión inicial está compuesta por la incorporación del sistema de información sin el soporte y mantenimiento mensual, sumado a los conceptos de recursos involucrados de diseño e implementación del CMI. Luego en los años siguientes las erogaciones por las herramientas comprenden un costo de \$6.500 por franquicia mensual que deberá abonar en concepto de mantenimiento y soporte del sistema de información, A la vez de que se suma la actualización requerida para el CMI, la capacitación sobre los usuarios, la actualización de las encuestas de satisfacción y las planillas. Los costos estimados para los anteriores conceptos también se encontrarán actualizados por los porcentajes de aumento de los precios estimados para Argentina en la duración de la propuesta.

Los valores descriptos anteriormente son analizados por medio de la fórmula de cálculo del ROI, el cual se analizará en porcentaje de cuánto supera el resultado neto a los costos de la propuesta.

$$ROI = \frac{\text{Ingreso de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}}$$

Tabla 12: Resultado de la Propuesta

Conceptos/Años	0	1	2	3
Inversión Inicial	-\$ 1.694.200			
Ingresos por mejora (1% real)		\$ 18.408.549	\$ 23.017.682	\$ 27.950.900
Costos para la mejora		\$ 8.208.256	\$ 10.161.821	\$ 12.217.557
Resultado Neto	-\$ 1.694.200	\$ 10.200.293	\$ 12.855.861	\$ 15.733.343
ROI		24%	27%	29%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos anteriormente dan cuenta que para todos los años del proyecto los ingresos netos entendidos como la diferencia entre la mejora de la rentabilidad y las erogaciones para la propuesta superan a los costos por encima del 20%, dando cuenta que la misma no sólo resulta rentable sino también beneficiosa para Lozada Viajes.

Conclusiones y Recomendaciones

El estudio de reporte de caso se realizó, sobre la empresa Lozada Viajes y sus franquicias mediante la aplicación de un Cuadro de Mando Integral. El desarrollo del trabajo implicó la detección de falencias que actualmente tiene la empresa, como así también las posibles oportunidades de mejorar en el corto plazo de un año con la herramienta seleccionada. El objetivo estratégico consistió en aplicar la herramienta y mejorar las actividades de Lozada Viajes, proyectando una mejora y crecimiento para la misma.

En cuanto al estudio del contexto macro que presenció la empresa al momento de la intervención, si bien el mismo no resultó alentador, se observó que las oportunidades abundan, para eso es necesario distinguir que las mayores políticas internas para que se incremente el turismo interno, son junto con el aumento del tipo de cambio las razones por las cuales Lozada Viajes tiene la posibilidad de crecer a nivel local, y se presenta un desafío a alcanzar. Con respecto al análisis interno se distinguieron fallas que responden a la ausencia de un plan de gestión de la información, que le permita a la organización contar con indicadores que monitoreen sus acciones.

Las principales falencias se encontraron en el registro de la información en las cuatro perspectivas, que con una estructura financiera sólida, si bien no se observaron como la causante de una baja rentabilidad, si afecta a la misma de manera directa perdiendo eficiencia, siendo necesaria una intervención al respecto. En el plan de implementación de la intervención profesional propiamente dicha, es que se elaboró el CMI como la herramienta que permitió a la organización contar con indicadores de reporte y de evolución sobre aquellas variables, en las que se encontraban deficiencias en la gestión de la información.

En sí mismo el CMI provocó que, a la organización se le realizaran propuestas de acciones concretas para medir variables relacionadas a la gestión de clientes, como la satisfacción del cliente, los tipos de consultas y hasta el manejo de la información en la toma de decisiones. Esta propuesta implicó que la organización debiera recaer en una erogación económica de \$235.500, que no deben analizarse como un costo para la misma, sino más bien como una inversión que se verá reflejada en una gestión integral más eficiente en términos, económicos, contables y administrativos, como así también de minimización de costos.

En un análisis crítico de las limitaciones que tiene la propuesta de implementación se encuentra que la misma si bien ha presentado indicadores para las cuatro perspectivas de Lozada Viajes, no presentó herramientas para modificar aquellos resultados negativos. A su vez, se tiene que la propuesta no establece, en función de los resultados que presenta una metodología para establecer un plan de trabajo para las franquicias. Dado que la misma cuenta con indicadores que le permiten ver el estado de resultado de cada una de ellas sería posible establecer un plan de trabajo con objetivos claros que permita que cada franquicia forme parte de un ranking para el cual en caso de que necesiten ayuda por el no cumplimiento de objetivos, la Casa Central pueda establecer un mecanismo de salvataje, ya que si a una de ellas no le resulta óptimo el negocio, la Casa Central se perjudica.

Una fortaleza que es posible de distinguir en el presente trabajo es que la propuesta buscó ser ampliada para toda la organización, adaptando todas las acciones a que exista un proceso de digitalización de las herramientas de trabajo mediante planillas. Estas planillas serán claves para el diseño de un sistema de gestión, ya que permiten reconocer el flujo de la información.

El trabajo realizado no abarcó por la dimensión del mismo, la posibilidad de que Lozada Viajes incorpore un sistema de gestión integral para comunicar los distintos procesos internos que posee y de disponer de manera complementaria al CMI de una herramienta que la sintetice. En este sentido se recomienda, que con la base del CMI la organización ponga en marcha un proceso para incorporar un sistema de gestión.

La recomendación se justifica desde la perspectiva de que el CMI en su elaboración ya implicó que se realizara una revisión del proceso interno de la organización, como así también de las aristas generales y particulares de la organización en su funcionamiento. Por lo que restaría, plasmar las actividades, teniendo en cuenta los resultados del CMI en un sistema acorde a las necesidades de la empresa que contemple la posibilidad de ser replicable tanto para cada franquicia como para la Casa Central.

Bibliografía

- Ámbito. (2020). *En temporada de verano récord, los turistas gastaron \$237.500 millones*. Publicado el 07/03/2020. Consultado el 14/04/2020, extraído del URL:<https://www.ambito.com/economia/verano/en-temporada-verano-record-los-turistas-gastaron-237500-millones-n5087281>
- Argentina.gob. (2020). *Gobierno nacional creó fondo especial de 1.700 millones de pesos para fortalecer respuesta ante el COVID-19*. Publicado el 10/03/2020. Consultado el 14/04/2020, extraído del URL: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/gobierno-nacional-creo-fondo-especial-de-1700-millones-de-pesos-para-fortalecer-respuesta>
- Argentina.gob. (2020). *Por el coronavirus, los hoteles no podrán recibir argentinos y argentinas hasta el 31 de marzo*. Publicado el 17/03/2020. Consultado el 14/04/2020, extraído del URL: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/por-el-coronavirus-los-hoteles-no-podran-recibir-argentinos-ni-argentinas-hasta-el-31-de>
- BCRA. (2020). *Comunicación A 6946*. Publicada el 26/03/2020. Consultada el 14/04/2020, extraída del URL: <http://bcra.gob.ar/Pdfs/comytexord/A6946>
- Casas, X. (2019). *Reacción a la implementación del “dólar turista”: más demanda en las agencias de turismo y adelanto de compras*. Diario Digital Infobae. Publicada el 15/12/2019. Consultada el 14/04/2020, extraída del URL: <https://www.infobae.com/economia/2019/12/15/reaccion-a-la-implementacion-del-dolar-turista-mas-demanda-en-las-agencias-de-turismo-y-adelanto-de-compras/>
- Del Gobbo, J S. (2019). *Propuesta de implementación de la herramienta estratégica Cuadro de Mando Integral (CMI) en la gestión del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz*. Trabajo Final de Grado Licenciatura en Administración. Universidad Siglo 21.
- Escobedo Silva, P. (2013). *El cuadro de mando integral y sus efectos en el alineamiento organizacional*. Tesis para optar al grado de Magíster en Control de Gestión. Postgrado en Economía y Negocios Universidad de Chile.
- Fernández Vega, J A. (2013). *Propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para la franquicia de restaurantes Popeyes*. Trabajo final de investigación aplicada de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas .Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- González Bernaldo, P. (2020). *La crisis por el coronavirus y el cambio de paradigma social*. Diario Digital Infobae Publicado el 28/03/2020, extraído del URL:

- <https://www.infobae.com/america/cultura-america/2020/03/28/la-crisis-por-el-coronavirus-y-el-cambio-de-paradigma-social/>
- INDEC. (2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo Semestre de 2019*. Informe Técnico Condiciones de Vida. Volumen 4, N 4. Publicado el 01/04/2020
- Kaplan, R y Norton, D. (2014). *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Quinta Edición, Ed Gestión 2000, Barcelona, España
- Lajara, M. (2016). *Aplicación de un Cuadro de Mando Integral para una PyME (E.C)*. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Abierta Interamericana. Rosario, Argentina.
- Mastrogiovanni, S. (2020). *La tecnología, una gran aliada en tiempos de coronavirus*. Diario Clarín. Publicada el 26/03/2020. Consultada el 14/04/2020, extraída del URL:https://www.clarin.com/opinion/tecnologia-gran-aliada-tiempos-coronavirus_0_8v4rBPbktL.html
- Ministerio de Educación de la Nación. (2019). *Lineamientos para la mejora de la formación de recursos humanos en Turismo 2013-2019*. Buenos Aires, Argentina.
- Origilia, G. (2020). *Turismo, coronavirus y después... ¿Cómo serán los viajes tras la pandemia?* Diario La Nación. Publicado el 12/04/2020. Consultado el 14/04/2020, extraído del URL: <https://www.lanacion.com.ar/economia/turismo-pandemia-y-despues-como-seran-los-viajes-tras-la-pandemia-nid2353094>