

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Plan de gestión de información interna y externa

Metodología de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral aplicado a la empresa Lozada Viajes

Autor: Janet Marilyn Valdiviezo

Legajo: VCPB28651

DNI: 40154320

Director de TFG: Agustín Márquez

2020

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Análisis de la situación	7
<i>Análisis Político</i>	9
<i>Análisis Económico</i>	10
<i>Análisis social</i>	11
<i>Factores tecnológicos</i>	11
<i>Factores Ambientales</i>	11
<i>Factores Legales</i>	12
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	13
<i>Análisis específico según el perfil profesional</i>	14
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión	20
Plan de implementación	23
<i>Objetivo General</i>	23
<i>Objetivos Específicos</i>	23
<i>Alcances</i>	23
<i>Limitaciones</i>	23
<i>Recursos tangibles involucrados</i>	24
<i>Recursos intangibles involucrados</i>	24
<i>Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación</i>	25
<i>Propuesta de diseño e implementación del CMI</i>	27
Conclusiones y Recomendaciones	32
Bibliografía	34

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios, por haber estado siempre a mi lado en todo este camino, por darme las fuerzas necesarias para seguir y por amarme con su infinito amor.

A mis padres, quienes son mi sostén y apoyo fundamental, gracias por todo su esfuerzo y trabajo, ya que, sin ellos no me encontraría en este lugar.

A mi hermana, por su apoyo incondicional.

A mi compañero de vida, quien siempre me alentó a seguir, sin importar las adversidades.

A mis abuelitos, quienes me miran desde el cielo y espero se sientan orgullosos.

A mis hijas de cuatro patas, que fueron mi compañía en todas las horas de estudio.

A todos ellos, muchísimas gracias.

Resumen

El Cuadro de Mando Integral pretende dar respuesta a las necesidades y exigencias que presentan las empresas. Es por esta razón, que se propuso la confección e implementación de un C.M.I. en la empresa Lozada Viajes, la cual se dedica principalmente a la comercialización de paquetes turísticos. El objetivo de este trabajo fue brindar a la empresa una innovadora herramienta de gestión, la cual le permitió traducir y alinear la estrategia y los objetivos, de tal manera que se facilite el proceso de toma de decisiones. En relación a la implementación, la misma comenzó con un diagnóstico organizacional, en el cual se notaron las falencias que presenta la empresa, entre ellas la falta de un sistema de control en la gestión. Posteriormente se diseñó un conjunto de objetivos estratégicos mediante un mapa estratégico con sus respectivos indicadores, también se procedió a realizar un sistema de control en referencia a los resultados arribados. Con la aplicación del Cuadro de Mando Integral, la firma pudo principalmente desarrollar de manera eficiente la administración de los recursos, traducir visión y misión, optimizar los procesos internos y funcionar sistemáticamente, de tal forma que la estrategia se transformó en resultados medibles.

Palabras claves: estrategia- indicadores- control- gestión.

Abstract

A Balanced Scorecard aims to give solutions to the requirements a company needs that's why a Balanced Scorecard was proposed to be implemented in the "lozada travel", a company which is mainly in charge of the marketing for tourists packages. The aim of this work was to provide this company with innovate management tools which allowed to transfer ideas in order to decide the best strategies and objectives to facilitate the best decision process. Onsequently a set of strategics objectives were designed trough a map with its respective indication, a monitory system was also carried out to achieve the results. In this way this company. was able to develope specific resources, it could optimized internal processes and functions to transmit vision and mision, optimize internal processes and function systematically, in such a way that the strategy was transformed into measurable results.

Keywords: strategy-indicators-control- management.

Introducción

En contextos cada vez más competitivos y exigentes, las empresas tienen la necesidad de contar con información de calidad, dado que la toma de decisiones de manera rápida y eficiente, les permitirá seguir vigentes en el mercado.

En consecuencia, las empresas han comprendido la importancia de contar con una herramienta de gestión que les permita definir la estrategia, la visión y objetivos. Esto se puede notar en el Cuadro de Mando Integral, el cual es un medio innovador para comunicar la estrategia y alinear a los miembros de la organización conforme a las metas propuestas. Cuenta con indicadores en cada una de las perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.

Tradicionalmente los modelos de gestión fueron construidos alrededor de indicadores financieros, el Cuadro de Mando Integral propone romper con dicho esquema para adoptar otras perspectivas otorgándoles a las empresas una herramienta que le aporte mayor valor (Kaplan, Norton, 2014).

Las empresas más exitosas aplican el C.M.I. como herramienta de gestión y Lozada Viajes no es la excepción.

Lozada Viajes es fundada en 1987 por Cecilia Trigo y su marido Facundo Lozada en la ciudad de Córdoba, Argentina. Comenzó siendo una pequeña empresa familiar para luego convertirse en una de las empresas líderes del país.

La empresa es reconocida por su gran trayectoria en el mercado, sin embargo, se encuentra en una posición obsoleta frente a la tecnología, no posee un plan de desarrollo planificado para sus empleados lo que puede llevar a una desmotivación por parte de los mismos, tampoco ofrece alternativas de financiamiento para sus clientes, cabe aclarar, que esta situación puede llevar a una pérdida de competitividad.

En este reporte de caso se busca diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que permita enlazar estrategia, visión y misión y así mismo obtener información de calidad para la toma de decisiones, cumpliendo con los objetivos propuestos y detectando desviaciones que puedan ocurrir.

En el ámbito internacional se cita un trabajo que se realizó en una empresa del sector industrial en la ciudad de Chorrillos, Perú, en donde se estudió el mejoramiento de la competitividad a partir de la implementación del Cuadro de Mando Integral. Se arribó

a la conclusión que la aplicación de dicha herramienta de gestión tuvo un resultado favorable, produciendo cambios altamente significativos y positivos para la empresa, logrando un mejoramiento en la competitividad al 100% (Cusihuaman Aguilar, 2018).

Como antecedente del ámbito internacional se cita un estudio realizado en Portugal, el autor enfatizó en la necesidad de contar con una visión estratégica de los negocios que faciliten la planificación y control de gestión del mismo. Ante esta situación, se estudió la factibilidad de diseñar e implementar un C.M.I. en una pequeña empresa familiar. Arribando a la conclusión que la aplicación de tal herramienta logró empleados motivados, clientes más satisfechos, niveles de ventas más altos y mejor funcionamiento de los procesos internos (Rodrigues Fernandes, 2018).

Otro antecedente internacional se cita en un trabajo realizado en una agencia de viajes en la ciudad de Guayaquil, Ecuador en donde el autor hizo énfasis en la importancia de contar con una herramienta que mida la evolución del desempeño integrado a la estrategia, siendo el mercado de servicios de viajes altamente competitivo, propuso aplicar un Cuadro de Mando Integral. Se llegó a la conclusión que dicha herramienta permitió elaborar una estrategia claramente definida, obteniendo una ventaja ante la competencia, además de ser una herramienta de fácil aplicación para todos los miembros de la organización (Arteaga Cisneros, 2016).

Así mismo, en un estudio realizado en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas en Cuba, se buscó demostrar la importancia de ampliar el alcance de control estratégico para facilitar la toma de decisiones en la alta dirección. Se concluyó que el C.M.I. permitió monitorear la estrategia, facilitó la toma de decisiones, mejoró la coordinación entre las áreas y contribuyó al ahorro de recursos tanto materiales como energéticos (Hernandez Gonzales y Rodriguez Cruz, 2016).

En el ámbito nacional se señala como antecedente un trabajo realizado en Buenos Aires en Pymes del sector agrícola, donde se resaltó la importancia de invertir en activos intelectuales y su efectiva gestión, llegando a la conclusión que no existen razones determinantes que impidan el uso del Cuadro de Mando Integral en este tipo de organizaciones, permitiendo tener una visión y un control completo de la organización siendo de uso flexible además de permitir acciones correctivas (Felani, 2018).

Es relevante realizar un análisis basado en el Cuadro del Mando Integral ya que moramos en escenarios altamente exigentes y competitivos, los cuales hacen necesaria la

búsqueda de fórmulas que permitan la eficiencia organizativa, donde el éxito dependerá de la rapidez con que las empresas se adapten a los cambios del entorno.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral permite tener una visión completa de la institución y de sus objetivos estratégicos con el fin de apoyar al sistema de control de gestión y mejorar la competitividad al largo plazo. Por medio de sus indicadores, se obtiene información periódica y de calidad, facilitando la toma de decisiones y la detección de posibles desvíos que permitan hacer frente a los cambios que el mercado depara.

Análisis de la situación

Lozada Viajes fue fundada en 1987 por Cecilia Trigo y su esposo Facundo Lozada en la ciudad de Córdoba, Argentina. Años más tarde se une a la firma familiar su hijo, Santiago Lozada.

A partir de 1990 se suman a la empresa sus demás hijos, Juan Cruz, Iván y Javier. En principio la empresa introduce los viajes corporativos de negocios al mercado, además de los viajes vacacionales que ofrecía anteriormente.

En 2004 se abre al público tres sucursales, de las cuales dos se encuentran en la provincia de Córdoba, específicamente en la zona de las Varillas y en Cerro las Rosas, y la tercera sucursal en el microcentro de la Provincia de Buenos Aires. Simultáneamente con la inauguración de las sucursales, se diseñaba un plan de franquicias.

Cinco años más tarde, Visa elige a la firma como la empresa de turismo preferida en el interior del país, ofreciendo financiamiento en cuotas y la realización de campañas de marketing innovadoras para el sector. En el año 2011 el Operador Mayorista OLA adquiere a Triad Tours y se convierte en el principal proveedor de Lozada Viajes.

En 2014 Juan Cruz Lozada toma la dirección de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa número uno en Argentina.

Lozada Viajes tiene una red de franquicias de agencias de viajes distribuidas a lo largo de toda Argentina. En casa central se brindan los servicios externos de soportes, como marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión, startup y asesoría externa. Cabe aclarar, que cada franquicia se maneja de manera independiente como por ejemplo en la selección del personal, administración, contaduría, entre otras funciones.

La empresa cuenta con dos unidades de negocios: venta online y tours operador con productos propios.

Lozada tour operador presenta convenios con importantes hoteles y aerolíneas comerciales, se destaca por ofrecer productos aéreos, hotelería y paquetes turísticos internacionales, secundamente se comercializan trenes, cruceros y excursiones. Logra una ventaja competitiva debido a su exclusiva atención a sus franquicias, además de los incentivos que propone por trabajar con él.

La venta online consiste en la venta de productos y servicios turísticos a través de la web oficial de Lozada Viajes.

La empresa cuenta con dos tipos de clientes; por un lado, las franquicias y por otro los clientes que consumen la experiencia de viaje.

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa Lozada Viajes.

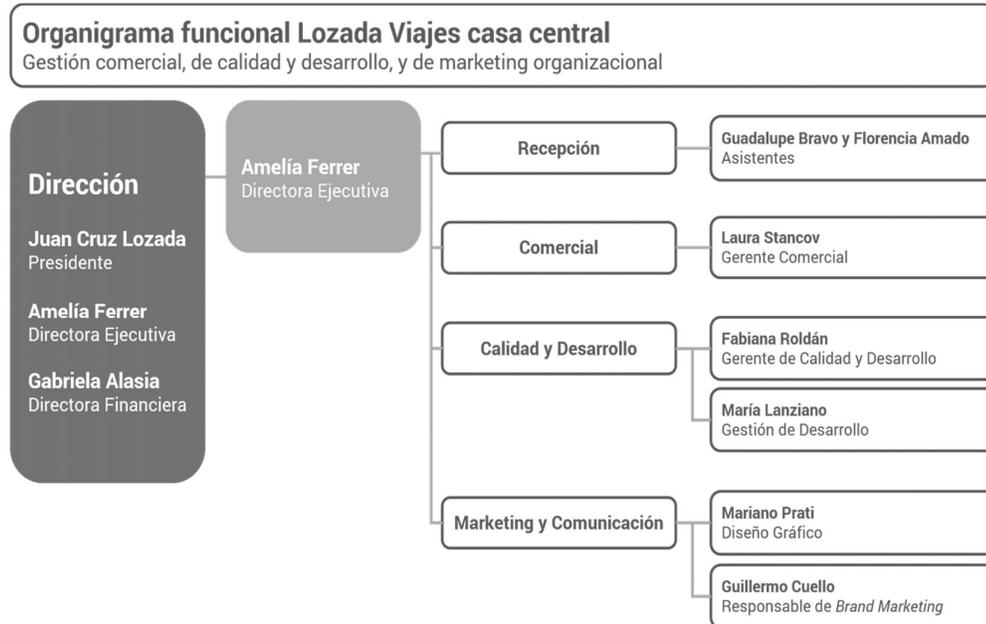


Figura 1. Organigrama Funcional Lozada Viajes Casa Central; Fuente: elaboración propia en base a Canvas (2020).

La dirección se encuentra compuesta por el presidente de la firma, Juan Lozada, la directora ejecutiva Amelia Ferrer y la directora financiera Gabriela Alasia. Dependen de la dirección ejecutiva las áreas de Recepción, Comercial, Calidad y Desarrollo, Marketing y Comunicación.

Al analizar el área de Recursos Humanos, se observa la importancia que otorga la empresa a su capital humano, priorizando el bienestar y desarrollo de sus empleados. Sin embargo, no posee un plan de desarrollo profesional planificado, repercutiendo en una desmotivación en el personal por la falta de un plan de carrera.

A pesar de su lazo con Visa, la empresa no cuenta con alternativas de financiamiento, lo que le lleva a la pérdida de clientes ya que los mismos se ven atraídos por la competencia que ofrece distintos medios de financiación.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la obsolescencia tecnológica, no cuenta con un software contable, el registro se realiza mediante cuadros de Excel, lo que conlleva a una

deficiencia en el seguimiento de la gestión en las franquicias, como también en las registraciones y manejo del stock.

No posee un sistema de compras, ni un sistema de gestión de ventas, tiene pocos proveedores y pocos clientes, lo cual repercute en una situación riesgosa ante la relación de dependencia en la que se encuentra.

La empresa no realiza registraciones de manera cotidiana, por lo que no cuenta con informes actualizados que reflejen la situación actual de la organización, desenvolviéndose en un escenario de incertidumbre.

Debido a las razones anteriormente expuestas, Lozada Viajes debe apoyarse en una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. De hacerlo correctamente, podrá facilitar el proceso de la toma de decisiones mediante la obtención de información útil, teniendo una visión completa de la institución que le permita ver los sectores a mejorar.

Para realizar el análisis del contexto de Lozada Viajes, se presenta el modelo PESTEL, propuesto por su autor Alvarado Cervantes, en el cual se estudia el impacto de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

Análisis Político

A fines del año 2019 se realizó las elecciones presidenciales donde Alberto Fernández y Cristina Kirchner consiguieron el 48,10% de los votos mientras que el partido Juntos por el Cambio conformado por Mauricio Macri y Miguel Ángel Pichetto alcanzaron el 40,37%. Por dicha razón, asumió la Presidencia de la Nación el Sr Alberto Fernández (Clarín, 2019).

A tres meses de la asunción de Fernández como Presidente, la República Argentina se encontró envuelta en un plan de negociación de la deuda y en una crisis internacional debido al coronavirus. Entre las políticas tomadas durante este lapso de tiempo, se encuentran beneficios a planes sociales, tarjetas alimentarias y congelamiento de jubilaciones. Con respecto a los impuestos, se impuso un congelamiento por ciento ochenta días en tarifas de electricidad y gas natural, un incremento en alícuotas del Impuesto Interno del tributo y moratoria tributaria para pymes.

Respecto al dólar, se determinó la aplicación por 5 años de un dólar solidario el cual consiste en una recarga del 30% a la compra de moneda extranjera y se mantuvo el límite de compra de 200 dólares mensuales por persona (Cayon, 2020).

Análisis Económico

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020), la inflación comenzó una desaceleración desde el mes de enero 2020 arrojando un porcentaje del 2,3%, el más bajo desde julio de 2019.

En relación al Índice de Precios al Consumidor, el INDEC (2020), presentó en el mes de abril su informe, el mismo registró una variación del IPC en un 3,3% en relación al mes anterior siendo que los bienes variaron en un 3,2% mientras que los servicios lo hicieron en un 3,5%.

A nivel económico, durante el primer trimestre del año 2020, la pandemia afectó a Argentina en una caída del PBI en un 2%. Se estimó un fuerte deterioro en el frente financiero, en el comercio internacional y una parálisis del consumo y la producción a causa de la cuarentena. También se consideró, una caída en las exportaciones por trescientos cincuenta millones de dólares ya que parte de la producción tiene como destino China, Estados Unidos y Europa siendo las mismas, el 30% de las exportaciones.

Debido al coronavirus la República Argentina solicitó un crédito al Banco Mundial por treinta millones de dólares, con destino a reforzar las áreas de salud en todo el país (Punto a Punto, 2020).

A causa de la pandemia, los gobernantes prohibieron el despido y las suspensiones por 60 días a partir del mes de abril, el decreto considera casos sin justa causa o por falta o disminución de trabajo (Infobae, 2020).

Con respecto al sector del turismo, se vio altamente afectado debido a las medidas tomadas por el Gobierno, como, por ejemplo: el cierre de las fronteras y la cancelación de vuelos. La prohibición del ingreso al país de personas extranjeras impactó en una escasez de divisas internacionales (Serrichio, 2020).

Desde la actividad hotelera por razones de la cuarentena declarada en todo el país, los hoteles debieron permanecer cerrados con ánimo de incentivar el aislamiento de las personas y evitar el turismo local, siendo así los únicos permitidos en permanecer abiertos aquellos que tengan huéspedes en aislamiento obligatorio hasta completar con el mismo (Hafford, 2020).

Análisis social

Según informó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020), en el segundo semestre de 2019, un 25,9% de los hogares se encuentra por debajo de la línea de la pobreza, considerándose de este conjunto un 5,7% indigente. Comparando en valores interanuales, hubo un aumento tanto en la pobreza como en la indigencia.

Según el INDEC (2020) en su informe estableció que, durante el año 2019, la tasa de actividad fue de un 47,2%, la tasa de empleo un 43,0% y la desocupación es del 8,9%, llegando a la conclusión que la primera tasa se mantuvo constante, la segunda presentó un ligero incremento, y la última descendió en términos interanuales.

Respecto a la ocupación hotelera en datos brindados por el INDEC (2020), en abril de 2019 hubo 1,6 millones de viajeros hospedados, un 0,5% más que en 2018, siendo el 76% del total de viajeros hospedados residentes.

Factores tecnológicos

Según el estudio anual de comercio electrónico realizado por la Cámara de Comercio Electrónico (2020), arrojó como resultado que al menos un 90% de adultos argentinos han comprado online, notando un crecimiento en la facturación del comercio electrónico en un 76% llegando una cifra de \$403.278 millones en facturación del e-commerce en 2019.

Anteriormente en Argentina solo un 2% de las empresas utilizaba el teletrabajo, pero debido a la pandemia las empresas se vieron obligadas a utilizar una nueva alternativa en la forma de trabajo, el llamado home office, el mismo consiste en utilizar plataformas virtuales para realizar reuniones, capacitaciones y poder continuar con el avance de las tareas, sin embargo, una encuesta realizada por Avast, el 61% de los empleados argentinos no recibió apoyo tecnológico (Bellucci, 2020).

Factores Ambientales

Argentina es un país que posee variedad de paisajes, parques nacionales, flora y fauna, por lo que es posible realizar excursiones de ecoturismo. Desde el área de Turismo de la Nación se busca expandir la oferta turística incentivando a este tipo de excursiones. Por lo que se propuso un Corredor Eco Turístico del Litoral que comprende 6 provincias, 7 grandes áreas y 48 localidades. Para la creación de esta nueva propuesta se realizó una

significativa inversión pública en infraestructura turística y hotelera (Secretaría de Turismo de la Nación, s.f.).

Factores Legales

La Ley Pyme (N° 27.264) busca un tratamiento impositivo diferencial otorgando a las Pymes beneficios como Impuesto a los débitos y créditos bancarios, los cuales se computa al Impuesto a las Ganancias, exención del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta y diferimiento del IVA en 90 días (Boletín Oficial de la República Argentina, 2016).

Debido a la Emergencia Pública se elaboró la Ley de Solidaridad Social (N° 27.541) que estableció una moratoria de deudas vencidas que benefició a las pymes permitiéndoles una financiación, suspensión de la acción penal tributaria, condonación parcial de los intereses y total de sanciones (Caranta, 2020).

El Decreto 332/2020 Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y a la Producción surgió para amortiguar el golpe económico negativo de las empresas y familias, derivado de la emergencia económica declarada. El mismo se destinó, a quienes hayan desarrollado actividades económicas afectadas críticamente en zonas geográficas donde se desarrollan, hayan presentado cantidad relevante de empleados infectados o en aislamiento obligatorio y hayan manifestado reducción de sus ventas a partir de marzo de 2020. Dicho decreto presenta los siguientes beneficios:

- Postergación o reducción de hasta un 95% en Sistema Integrado Previsional Argentino.
- Asignación compensatoria al Salario, abonada por el Estado para trabajadores del sector privado, para empresas de hasta 100 empleados.
- Suma no contributiva al Sistema Integrado Previsional Argentino, abonada por el Estado para trabajadores del sector privado, en empresas que superen los 100 empleados.
- Sistema integral de prestaciones por desempleo para trabajadores.

(Boletín Oficial de la República Argentina, 2020).

Diagnóstico Organizacional

Tabla I: Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Interno	<p>Notoriedad y reconocimiento de la marca.</p> <p>Trayectoria en el mercado.</p> <p>Posicionamiento en Argentina.</p> <p>Calidad y confiabilidad del servicio.</p> <p>Red de franquicias.</p> <p>Compromiso de los empleados con la organización.</p> <p>Personal con amplia experiencia.</p>	<p>Tecnología obsoleta.</p> <p>Falta de ventas más capacitadas y competitivas.</p> <p>Falta de política de financiamiento para clientes.</p> <p>Falta de financiación condicionada debido a la débil situación actual del sector financiero.</p> <p>Falta de plan de desarrollo profesional a empleados.</p> <p>Inexistencia de software contable.</p> <p>Bajo control de gestión en franquicias.</p>
	Oportunidades	Amenazas
Ambiente Externo	<p>Incremento en compras online.</p> <p>Utilización de nuevos canales de distribución y venta.</p> <p>Apertura de nuevos mercados externos.</p> <p>Políticas fiscales favorables.</p> <p>Posibilidad de alianzas estratégicas.</p> <p>Tendencias sociales favorables con el ánimo de viajar y recorrer el mundo.</p>	<p>Competencia actual agresiva con precios económicos y alternativas de financiación.</p> <p>Crisis económica actual.</p> <p>Aumento del tipo de cambio.</p> <p>Aumento de la inflación.</p> <p>Dólar solidario.</p> <p>Cepo cambiario.</p> <p>Límite de compra de divisas.</p> <p>Políticas actuales debido a la pandemia.</p> <p>Incremento en el desempleo.</p> <p>Caída de la actividad turística.</p> <p>Debilidad de los mercados externos.</p> <p>Fenómenos naturales.</p>

Fuente: elaboración propia.

En base a lo expuesto en la matriz FODA, Lozada Viajes se encuentra en una posición firme en el mercado debido a su larga trayectoria, no obstante, presenta falencias en la inexistencia de herramientas de gestión y control, tecnología obsoleta, falta de alternativas de financiamiento y de un plan de desarrollo profesional para su público

interno. Si bien, el reconocimiento de la marca es una importante ventaja, no debe restar importancia a las amenazas externas que puede deparar el entorno, entre ellas la inflación, la constante devaluación, incremento en el desempleo, entre otras. Respecto a las oportunidades debe aprovechar las políticas favorables como la apertura de mercados externos y las nuevas formas de vender.

Análisis específico según el perfil profesional

Con el ánimo de llevar a cabo un estudio en la gestión de la información de Lozada Viajes, se realizó un análisis según las perspectivas del C.M.I.:

En relación a la perspectiva financiera, la empresa bajo estudio no posee dificultades financieras y presenta crecimientos económicos durante los últimos 4 años. Esta manifiesta un aumento de liquidez respecto a balances anteriores, para ello se realizó el cálculo del ratio de liquidez, el mismo determina la proporción de deudas a corto plazo que se pueden cubrir por elementos del activo, el cual arrojó un resultado de 1,86. También aumentó ligeramente sus créditos por ventas, además se cancelaron los créditos por cobranzas no relacionadas con la actividad principal. Con respecto a los bienes de cambio, los mismos aumentaron en casi un 60%, los bienes de uso también crecieron en un 58% aproximadamente respecto al balance 2017.

En referencia al pasivo, la organización aumentó sus deudas en un 54%, así mismo creció su pasivo en las cargas fiscales, sin embargo, canceló su compromiso con sus empleados debido a que ya no posee un pasivo en remuneraciones y cargas sociales. Además, se manifiesta un aumento en el patrimonio neto de la empresa en un 52%, debido a un crecimiento de los resultados no asignados y resultados del ejercicio en relación al balance 2017. Para calcular la rentabilidad de los socios por su inversión, se calcula el ROE, el cual arrojó un resultado de 31,55%. Según expone el Estado de Resultados, las ventas netas crecieron en un 43%, el costo de ventas presentó un aumento de un 41%, obteniendo un resultado del ejercicio mayor en comparación con los últimos dos balances en un 18%.

Con respecto a la perspectiva clientes, la empresa persigue el concepto de omnicanalidad, que significa conectar todo, destaca la importancia actual de desarrollar el sector ventas vía online para poder seguir innovando en la forma de hacer negocios y tener una atención adecuada con los distintos tipos de clientes, sin embargo, su política

consiste en poseer pocos clientes, lo que conlleva a una pérdida en expansión y crecimiento.

La empresa cuenta con dos clases de clientes: los viajeros y las franquicias, para el primer tipo se despliega una ligera línea de marketing en redes sociales sin embargo para el segundo no se aplican políticas publicitarias debido al alto costo que significaría contratar un equipo de especialistas. En otras palabras, el desarrollo de la publicidad es casi nulo, lo que no permite atraer nuevos clientes.

Así mismo se establece la siguiente subdivisión: clientes grandes y pequeños, a estos últimos no se les ofrece ningún tipo de financiación debiendo pagar únicamente de contado, perdiendo cuotas de competitividad en el mercado.

A la hora de analizar la perspectiva de procesos internos, se puede notar que el manejo de la información en las distintas áreas se realiza únicamente en soporte digital, por lo tanto, no es posible ver el estado y evolución de cada sector. La autorización se realiza por una comunicación entre los empleados que posiblemente lleve a decisiones desacertadas por la falta de conocimiento debido a la desactualización de las variables.

Además, no existe una separación de funciones ni delegación de actividades entre los miembros de la organización, por lo que muchas veces la concentración de poder puede conllevar a distorsiones en la comunicación entre áreas, por ejemplo en el área depósito, no existe una persona específica a cargo de este departamento, ya que quien recibe la mercadería es la persona que se encuentre en ese momento, también existen áreas que dependen solamente de una persona, lo que no permite llevar un control minucioso ya que tampoco existe una persona encargada de controlar los movimientos de estas áreas.

Del mismo modo, la empresa no cuenta con un soporte contable ni con un sistema de costeo, por lo tanto, la información es cargada en planillas de Excel, cabe aclarar que, si bien se realizan balances, no se realizan registraciones diarias.

En la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se observa que las capacidades y competencias de los empleados están dadas por capacitaciones que ofrece el Campus Virtual propuesto por la empresa, la red de franquicias posee capacitaciones externas constantes con cadenas hoteleras. La motivación se desarrolla en incentivos y comisiones. Sin embargo, la empresa no ofrece variedad de planes de carrera profesional a sus

empleados, lo que puede terminar en un descontento por parte de los mismos y afectar directamente a los procesos internos.

Puede concluirse que la implementación de un Cuadro de Mando Integral facilitaría el análisis del profesional contable ya que permitiría examinar distintas perspectivas en todos los niveles de la organización permitiendo encontrar errores que en el caso de basarse únicamente en la perspectiva financiera no se encontrarían. Dicha implementación permitiría mejorar la fluidez de la información y comunicación, corregir errores, disminuir la dificultad en la toma de decisiones y mediante nuevos indicadores proponer objetivos estratégicos que mejoren la eficiencia de la firma.

Marco Teórico

Actualmente en el ámbito empresarial, existe la necesidad de ajustar los sistemas de información a las necesidades cada vez más específicas, las cuales están ligadas a la implementación del plan estratégico, en el cual, el Cuadro de Mando Integral pretende dar respuesta a dicha exigencia.

Los padres del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (2014), establecen que tal herramienta, funciona como un sistema de gestión estratégica que traduce la estrategia y la misión en objetivos e indicadores, ofreciéndoles a las empresas los instrumentos necesarios para alcanzar un éxito competitivo futuro, complementando los tradicionales indicadores con cuatro nuevas perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Por otro lado, Baraybar (2011) opina que el mismo, hace énfasis en la dirección estratégica focalizada en la creación de valor. Dicha herramienta, ayuda a la empresa a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y de este modo alinear a los miembros y recursos de la organización de manera estratégica. Siguiendo el hilo conductor, Gan y Triginé (2013), adicionan que el C.M.I. es implementado actualmente a nivel mundial debido a sus características de claridad, enfoques e indicadores, ya que el mismo es aplicable en cada una de las áreas de la empresa.

También al respecto, Sanna (2016) expone que el Cuadro de Mando Integral hace hincapié, en la reflexión estratégica, permitiéndoles a los integrantes de la empresa tener una visión transversal global, dejando claramente remarcados los objetivos a corto y largo plazo, además de otorgar coherencia a las actividades diarias.

Así mismo, es de gran importancia, conocer y comprender las perspectivas que ofrece el Cuadro de Mando Integral:

- Financiera: Busca traducir la estrategia en valores tangibles y crear valor en términos financieros, incorporando la visión de los accionistas e incrementando el retorno hacia la organización (Kaplan y Norton, 2014).
- Clientes: Se enfoca en como los clientes perciben el producto o servicio que ofrece la empresa y como esta visión se proyectará en los resultados financieros, buscando satisfacer las necesidades de los clientes y creando valor en ellos para poder permanecer, competir y diferenciarse en el mercado (Gan y Triginé, 2013).

- **Procesos Internos:** Los ejecutivos se centran en satisfacer las perspectivas clientes y financiera. A diferencia del enfoque tradicional, que apunta a mejorar los procesos ya existentes, el C.M.I. intenta maximizar las mencionadas para llevar a cabo eficazmente los objetivos de la organización (Kaplan y Norton, 2014).
- **Aprendizaje y Crecimiento:** Identifica la infraestructura que se debe desarrollar para lograr un crecimiento a largo plazo. Para alcanzar el éxito en esta perspectiva, se deberá invertir en la capacitación y especialización de empleados, potenciar los sistemas tecnológicos y coordinar los procedimientos habituales de la organización (Baraybar, 2011).

Entre los beneficios que ofrece el C.M.I. se menciona: la alineación y redefinición de la estrategia conforme a los resultados, favorece en la actualidad la creación del valor futuro, dispone de una capacidad de análisis, traduce la visión y estrategia en acción y comunica a todas las personas de la organización los objetivos y cómo será su cumplimiento (Villa Camacho, 2015).

También, garantiza mediante un conjunto de políticas una visión rápida y comprensiva de la organización, facilita la comunicación a través de un lenguaje simplificado y disminuye la complejidad de la implementación y seguimiento de las estrategias, metas y objetivos por medio de mapas estratégicos (Da Silva, Jackson, Pastor Tejedor y Pastor Tejedor, 2014).

Según Jadeed (2016) las ventajas de aplicar dicha herramienta, se pueden encontrar en todos los niveles de la organización. A nivel rendimiento, permite perfeccionar la gestión de éste a través de la creación de valor en la empresa y mejora incrementalmente los indicadores claves. En el nivel estratégico, la misma incentiva el desarrollo de la visión y la estrategia, realiza un seguimiento del cumplimiento de ésta última y confecciona un análisis de causa y efecto, ejecutando los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Por último, a nivel trabajadores, reúne sugerencias de los mismos sobre el diseño e implementación de la estrategia, que permite disminuir la resistencia al cambio y reconoce el valor del trabajo diario de los empleados.

Mientras que Gan y Triguiné (2013) concluyen que el C.M.I. se posiciona en una de las herramientas más utilizadas por las empresas innovadoras y competitivas del siglo XXI, debido a que su visión integradora posee importantes beneficios como, por ejemplo:

afrontar rápidamente los cambios continuos que depara el entorno cambiante y competitivo, alimenta la motivación mediante políticas de incentivos y facilita la percepción tanto interna como externa.

Entre las críticas al Cuadro de Mando Integral, se encuentra su complejidad a primera vista, muchas empresas no entienden de manera inmediata la lógica del modelo, es por esta razón que la información del nuevo sistema de gestión debe ser diseñado y aplicado reiterativamente hasta ser asimilado por los miembros como un procedimiento habitual y vincularlo con la cultura de la empresa (Martínez, 2012).

Tal herramienta, requiere una actuación tenaz y extensa, que demanda un alto interés y compromiso de la dirección debido a que el mismo debe ser observado y controlado de forma íntima por dicha área, siendo muchas veces, complejo crear cierto valor en los integrantes de la empresa. La dirección no debe delegar este vínculo, ya que es la encargada de unificar la visión de la estrategia, de lo contrario esto provocaría un error difícil de corregir (Fernández Hatre, 2010).

Según Felani (2018) el Cuadro de Mando Integral puede presentar las siguientes desventajas: la recolección de datos fuera de tiempo puede imposibilitar la comparación periódica de algunos indicadores, puede ser compleja la obtención de datos indispensables para la elaboración de los mismos y las primeras etapas pueden ocasionar dificultades operativas que lleven a peligrar la continuidad de su uso.

Por lo tanto, este reporte de caso coincide con la postura de Kaplan y Norton (2014) quienes concluyen que el C.M.I. es una herramienta de gestión indispensable en el desarrollo y crecimiento de la organización para alcanzar la eficiencia. También, concuerda con lo planteado por Fernández Hatre (2010) respecto a la importancia de contar con el compromiso y buen desempeño de los empleados para lograr el cumplimiento de los objetivos. Así mismo asiente a la teoría de Martínez (2012) quien remarca la complejidad del mismo, sin embargo, ejecutándolo de manera firme y continua, permitirá a la empresa innovar y maximizar su valor.

Diagnóstico y Discusión

Lozada Viajes es una empresa reconocida y firmemente posicionada en el mercado actual, debido a su estrategia diferenciadora, basada en la calidad y precio del servicio que ofrece a sus clientes. No obstante, se observa que la empresa no ha brindado la importancia necesaria a un elemento de gran envergadura, como lo es el control de la gestión, lo que repercute en una falta de información fehaciente, ya que no permite tener conocimiento del nivel de satisfacción de sus clientes, del grado de motivación que sienten sus empleados y tampoco tomar noción de aquellos procesos que trabajan a un nivel inferior al óptimo, por lo tanto, dichas faltas afectan el buen funcionamiento de la empresa y la retribución hacia los accionistas.

Cabe mencionar que en el sector Compras, no existe un sistema de registraciones. Presenta inexistencia de políticas de autorización por montos de compras y solo solicita pedidos de compras para empresas grandes. En relación al retiro de los materiales, lo realiza un cadete, quien no tiene conocimiento de la materia, realizando un control escaso.

Como así también, en el sector Ventas, no posee un sistema de gestión de ventas, no existe una lista de precios y tampoco posee una política fija de negociación de precios. Los clientes pequeños no pueden pagar a crédito. Respecto a la publicidad presenta un bajo desarrollo de la misma, ya que se basa principalmente en el contacto directo, disminuyendo su grado de competitividad en el mercado.

En el sector Clientes y Proveedores, la empresa tiene como política, tener pocos clientes, pero importantes, lo cual limita su expansión y crecimiento. Presenta pocos proveedores, incluso en algunos sectores posee monoproveedores, lo que podría significar un riesgo debido a su dependencia con los mismos.

Así mismo, en el área Inventarios, no cuenta con un sistema de inventarios y se maneja con un stock mínimo. En el departamento depósito, recibe los productos la persona que se encuentre en ese momento, ya que no posee un sistema que especifique y divida las actividades de cada empleado, para evitar sobre posición o mal entendidos entre los mismos.

En la parte Contable, no utiliza software contable ni sistema de costeo. No se realizan registraciones diarias, ni automáticas conforme a las operaciones. El contador pide las facturas y realiza las registraciones correspondientes para dar cumplimiento a las obligaciones impositivas de cada mes.

Por último, en el área de Cobranzas y Pagos, solo se encuentra una persona a cargo de ambas actividades, quien no contabiliza ninguna operación ya que lo realiza el contador en base a las planillas y facturas. No aplica la delegación de tareas. No hay un sistema habitual de cobranzas, los cobros son mediante transferencia debido a la falta de un sitio con cajeros o lugar con custodia de dinero. En caso de ser empresa pequeña, el cobro es en efectivo, que normalmente se destina a un fondo fijo. Los pagos mayormente son por transferencia y en caso de ser monotributista, el pago se realiza en efectivo.

Ante las debilidades expuestas, es esencial para Lozada Viajes, implementar una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que permita traducir la estrategia y la visión, en objetivos operativos medibles, haciendo posible una alineación estratégica de sus miembros y recursos, para el buen funcionamiento de la firma. Tal herramienta ofrecerá precisión y conocimiento de errores a corregir y de aquellas áreas a mejorar, eliminando aquellos puntos ociosos que no permiten el crecimiento sostenido al largo plazo. A través de sus indicadores, se podrá establecer metas y cuantificar los objetivos obtenidos, logrando un control continuo que evitará desviaciones y desaciertos. De esta forma, se considera que la aplicación del C.M.I. aportará información certera y de calidad, eliminando la incertidumbre. Además, permitirá incentivar el compromiso y el buen desempeño de los miembros de la empresa, a través de la inclusión de los mismos en la toma de decisiones de tal forma, que se logre un incremento en la motivación, la cual repercutirá en la optimización de los objetivos propuestos.

Debido a que el entorno es cada vez más variable y competitivo, es primordial la búsqueda de la excelencia operativa, que permita ganar unidades de negocio en el mercado y ser más agresivo frente a la competencia, ya que la supervivencia de las empresas estará dada por su desempeño, competitividad, adaptación al entorno y su visión estratégica del futuro. Con la confección e implementación del Cuadro de Mando Integral, en la empresa Lozada Viajes, se espera que la misma, logre crear valor tanto para sus accionistas como en sus clientes, a través de un buen funcionamiento de los procesos internos que lleve a la eficiencia, como así también complacer al capital humano mediante capacitaciones y crecimiento profesional, ubicándolos en sectores conforme a sus capacidades y destrezas, de tal forma que la organización consiga fluidez en sus actividades diarias. Por medio de este modelo de gestión, que vincula indicadores

financieros y no financieros, se espera que la empresa pueda tener una visión y un control completo de la organización, permitiendo realizar acciones correctivas en el momento adecuado. También se aspira, a poder implantar y monitorear la estrategia de forma efectiva de tal manera que mejore la comunicación y coordinación entre las áreas de la organización, transformando las debilidades en fortalezas y alcanzando el éxito financiero.

Plan de implementación

Objetivo General

- Implementar para la empresa Lozada Viajes un Cuadro de Mando Integral basado en sus cuatro perspectivas para mejorar el proceso de toma de decisiones a partir del primer semestre 2020.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis organizacional, para conocer las variables y estrategias que presenta la empresa y tomar conocimiento de aspectos a mejorar.
- Elaborar un mapa estratégico para describir la estrategia de manera que facilite el control y la medición de los resultados arribados.
- Proponer objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del C.M.I con sus correspondientes indicadores para medición y control correspondiente.
- Controlar resultados alcanzados según los indicadores del CMI.

Alcances

Se propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral, basado en sus cuatro perspectivas, con el objetivo de facilitar el proceso de toma de decisiones, en la empresa Lozada Viajes, a partir del primer semestre del año 2020.

El desarrollo es realizado en dicha empresa, la cual se dedica a la venta de paquetes turísticos, corporativos y franquicias, la misma se ubica en la ciudad de Córdoba en la República Argentina. Tal proyecto pretende ser realizado desde el mes de enero hasta el mes julio del año 2020.

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral, se incluyen a todos los miembros de la organización, cuyo desempeño principal es la comercialización de paquetes turísticos.

Limitaciones

No se hallaron dificultades de gran envergadura para el desarrollo del mismo, ya que se cuenta con los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Entre las restricciones más importantes se puede nombrar la obsolescencia tecnológica, bajo nivel de capacitación de

empleados, inexistencia de software contable y falta de un plan de carrera para sus empleados.

Recursos tangibles involucrados

- ✓ Computadoras.
- ✓ Impresora.
- ✓ Calculadoras.
- ✓ Hojas.
- ✓ Lapiceras.
- ✓ Sillas.
- ✓ Escritorios.
- ✓ Lista de empleados.
- ✓ Plan comercial de la organización.
- ✓ Mapa de rutas.
- ✓ Catálogos.
- ✓ Estados Contables y Balances 2017- 2018- 2019.
- ✓ Recursos monetarios para la puesta en marcha del nuevo sistema de gestión.

Recursos intangibles involucrados

- ✓ Accesibilidad a red de internet.
- ✓ Reconocimiento de la marca.
- ✓ Buen posicionamiento de la empresa en el mercado.
- ✓ Capacitación de los miembros de la empresa, en relación a la implementación del Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Crecimiento en redes sociales.
- ✓ Imagen actualizada de la empresa en el ámbito web.
- ✓ Asistencia en Workshops y Fam Tours para tomar conocimiento actual de tecnologías innovadoras, nuevas financiaciones y desenvolvimiento del mercado del turismo.

Para el diseño e implementación del C.M.I. se toma como base los honorarios publicados por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de

Córdoba. En su resolución 74/19 publicada en diciembre de 2019, se establece que el valor del módulo es de \$1570.

Tabla II: Presupuesto

Actividad	Cantidad de módulos	Total
Diseño y confección del C.M.I.	25	\$39.250
Capacitación del personal.	25	\$39.250
Control y medidas correctivas.	20	\$31.400
Implementación del C.M.I.	30	\$47.100
Total presupuesto.		\$157.000

Fuente: elaboración propia en base a honorarios publicados por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba (2019).

En relación a las horas de capacitación, se utiliza como referencia el valor módulo respecto a cada hora de la misma, estableciéndose 25 horas repartidas en lunes y miércoles para superiores de nivel medio, mientras que martes y viernes son destinados para capacitar a empleados encargados de la venta de viajes.

Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación

Primeramente, se lleva a cabo una reunión con todos los miembros de la empresa, para comunicar y explicar la implementación del Cuadro de Mando Integral, en donde cada empleado puede opinar, resolver dudas y sugerir ideas. Además, se realiza un diagnóstico organizacional, donde se busca definir las políticas empresariales actuales, nivel de conformidad de clientes, grado de satisfacción y nivel de capacitaciones en empleados. Así mismo se toma nota de todos los resultados en un informe, para su posterior comparación con los resultados alcanzados luego de implementado el C.M.I.

En segundo lugar, se determinan los objetivos estratégicos a perseguir en perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento, los cuales están vinculados con las relaciones causa-efecto.

Después, se procede a la elaboración de un mapa estratégico, el cual es un elemento fundamental en la confección del Cuadro de Mando Integral, ya que el mismo propone de manera simple, coherente y uniforme, definir el plan estratégico. Dicho mapa, permite representar simplificada la estrategia, permitiendo tener conocimiento en qué lugar se sitúa la empresa y hacia donde anhela llegar.

Luego se definen los indicadores para cada perspectiva, ya que los mismos permiten conocer el grado de éxito o fracaso en el cumplimiento de los objetivos, proponiendo metas en cada actividad.

Luego de realizados los pasos anteriores, se procede a realizar capacitaciones a los miembros de la organización, de tal manera que los mismos logren adquirir conocimiento sobre la herramienta de gestión propuesta. Estas capacitaciones facilitan la comprensión sobre el C.M.I., para que los mismos logren conocer, informarse y adaptarse a las nuevas medidas a ejecutar, de tal modo que se sientan confiados, partícipes y se evite la resistencia al cambio.

Posteriormente se lleva a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral, en donde se efectúa un seguimiento continuo en cada etapa a realizarse, para evitar desvíos o errores.

Por último, se realiza un control de los resultados arribados, realizando una comparación con los objetivos propuestos. Para aquellos resultados que no lograron cumplir con los objetivos, se propone medidas correctivas y sugerencias, para su corrección y posterior ejecución con su seguimiento correspondiente.

Actividad por semana	Responsables	enero				febrero				marzo				abril				mayo				junio				julio			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diagnóstico organizacional y comunicación sobre la implementación del C.M.I.	Dirección.	■	■	■	■																								
Proponer objetivos estratégicos en cada perspectiva.	Directoras ejecutiva y financiera. Gerente comercial. Gerentes de calidad y desarrollo. Gerentes de marketing y comunicación.					■	■	■	■																				
Elaboración e implementación de un mapa estratégico.	Dirección.									■	■	■	■																
Determinar indicadores en cada perspectiva para la medición de objetivos.	Directoras ejecutiva y financiera. Gerente comercial. Gerentes de calidad y desarrollo. Gerentes de marketing y comunicación.													■	■	■	■												
Capacitaciones de los miembros de la organización.	Dirección.													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aplicación del C.M.I. y seguimiento correspondiente.	Directoras ejecutiva y financiera. Gerente comercial. Gerentes de calidad y desarrollo. Gerentes de marketing y comunicación.																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Control de resultados alcanzados y medidas correctivas.	Dirección.																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figura II. Diagrama de Gantt; Fuente: elaboración propia.

Propuesta de diseño e implementación del CMI

La propuesta consiste en la confección e implementación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa Lozada Viajes, de tal manera que se facilite el proceso de toma de decisiones como así también, mejorar el control tanto interno como externo. Mediante este sistema de gestión, se espera que la organización logre crear valor.

Una vez determinados los objetivos estratégicos en cada perspectiva del C.M.I., se presenta la elaboración de un mapa estratégico.

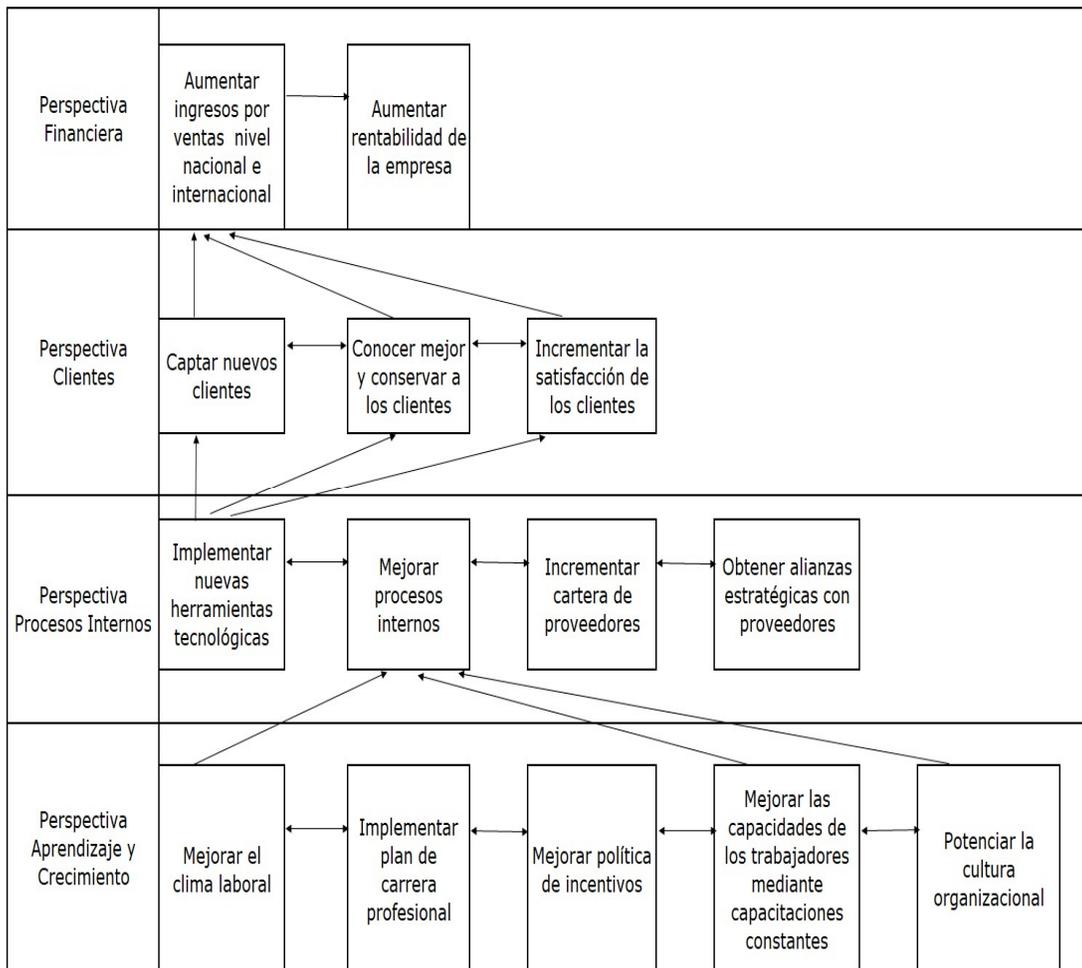


Figura III. Mapa estratégico; Fuente: elaboración propia.

Segundamente, se procede a la determinación de los indicadores, los cuales permiten cuantificar los objetivos propuestos, estableciendo si lo llevado a cabo, se realizó de manera exitosa o no cumplió con las metas propuestas, en ésta última se efectúa

un conjunto de acciones correctivas y un seguimiento, para poder culminar con los objetivos establecidos.

En relación a los indicadores elegidos, los mismos fueron propuestos debido a las necesidades que se observan en el diagnóstico organizacional.

En perspectiva Financiera, se espera que la empresa pueda crecer tanto en el ámbito nacional como internacional, ya que no se despeña eficientemente en este último, también se propone incrementar la rentabilidad de los socios, para que los mismos logren sentirse conformes y motivados a seguir prosperando en el mercado.

En perspectiva Clientes, se propone satisfacer al menos un 70% de sus clientes, para poder crear valor en los mismos y mejorar la imagen que tienen de la empresa, así mismo dicho indicador se relaciona con la retención de clientes, ya que, si los mismos se sienten satisfechos, volverán a elegir a la organización, también se propone aumentar la cartera de clientes con nuevas políticas de financiamiento y desarrollo de campañas publicitarias.

En relación a la perspectiva Procesos Internos, se plantea invertir en nuevas tecnologías para lograr un buen funcionamiento y desarrollo de las actividades diarias, también desarrollar y promover estrategias publicitarias que impacten en las perspectivas anteriormente mencionadas, así mismo proponer un plan de carrera a empleados y lograr alianzas estratégicas con proveedores.

Por último, en Aprendizaje y Crecimiento, se apunta a que al menos un 25% de los miembros de la organización se encuentren motivados, mediante capacitaciones continuas, lo cual facilita el cumplimiento de los objetivos propuestos en las perspectivas anteriores, ya que, con empleados motivados, habrá un buen desempeño de procesos internos que repercutirán en la elección de los clientes hacia la organización, lo cual también impacta en el área financiera, ya que incrementa la rentabilidad de la empresa, también con dicho indicador, se plantea evitar la rotación de puestos, ya que se pretende ubicar a los empleados según sus capacidades y destrezas.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Valor meta	Responsable-Periodo de control	Semaforo Verde	Semaforo Amarillo	Semaforo Rojo
Financiera	Incrementar las ventas en el mercado nacional e internacional a partir del primer semestre 2020.	Indice de Variación de ventas en el mercado local e internacional.	$\left(\frac{\text{ventas en el periodo (x)} - \text{ventas en el periodo (x-1)}}{\text{ventas en el periodo (x-1)}} \right) * 100$	%	10%	Dirección.Gerente comercial. Anual.	Mayor/Igual a 10 %.	Mayor/Igual 5% Menor 10%.	Menor a 5%.
Financiera	Lograr que los socios obtengan una rentabilidad del 25%.	Rentabilidad de los socios.	$\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \right) * 100$	%	25%	Dirección.Gerente comercial. Anual.	Mayor/Igual 25%.	Mayor/Igual 15% Menor 25%.	Menor a 15%.
Cientes	Lograr que el 70% de los clientes se encuentren satisfechos con el servicio que ofrece la empresa.	Grado de conformidad y satisfacción de los clientes.	$\left(\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes encuestados}} \right) * 100$	%	70%	Dirección. Gerente comercial.Gerente administrativa. Gestora administrativa de clientes Anual.	Mayor/Igual 70%.	Mayor/Igual 40% Menor 70%.	Menor 40%.
Cientes	Aumentar en un 25% la cartera de clientes a nivel local e internacional.	Ampliación cartera de clientes.	$\left(\frac{\text{Número de incorporaciones de clientes en el periodo x}}{\text{Cantidad de clientes del año anterior}} \right) * 100$	%	25%	Dirección. Gerente comercial.Gerente administrativa. Gestora administrativa de clientes. Anual.	Mayor/Igual 25%.	Mayor/Igual 10% Menor 25%	Menor 10%.
Cientes	Incrementar ventas financiadas mediante tarjetas de crédito en 20%.	Nuevos convenios con tarjetas de crédito.	$\left(\frac{\text{Cant conv per x} - \text{cant conv per x-1}}{\text{Cant de conv en el periodo x-1}} \times 100 \right)$	%	20%	Dirección. Gerente comercial.Gerente administrativa. Anual.	Mayor/Igual 20%.	Mayor/Igual 20% Menor 5%.	Menor 5%.
Cientes	Incrementar en 20% reventa de clientes.	Retención de clientes.	$\left(\frac{\text{Clientes retenidos}}{\text{Total de clientes}} \times 100 \right)$	%	20%	Dirección. Gerente comercial.Gerente administrativa. Gestora administrativa de clientes. Anual.	Mayor/Igual 20%.	Mayor/Igual 5% Menor 20%.	Menor 5%.

Figura IV. Indicadores para perspectivas Financiera y Clientes; Fuente: elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Valor meta	Responsable- Período de control	Semáforo verde	Semáforo amarillo	Semáforo rojo
Procesos Internos	Obtener que la empresa implemente por lo menos 3 nuevas estrategias en publicidad.	Cantidad de estrategias publicitarias implementadas.	Cantidad de estrategias implementadas.	Nº	3	Dirección. Gerente comercial. Gerentes de marketing y comunicación. Anual.	Mayor/Igual 3.	Mayor/Igual 1 Menor 3.	Menor 1.
Procesos Internos	Incrementar la utilización de nuevas tecnologías en un 20%.	Incremento en inversión tecnológica.	$\left(\frac{\$ \text{ invertidos en tecnología } (n)}{\$ \text{ invertidos en tecnología } (n-1)} \times 100 \right)$	%	20%	Dirección. Gerente administrativa. Anual.	Mayor/Igual 20%.	Mayor/Igual 5% Menor 20%.	Menor 5%.
Procesos Internos	Implementar planes de carrera profesional.	Plan de desarrollo profesional.	Cantidad de ofertas de desarrollo profesional.	Nº	3	Dirección. Gerente administrativa. Anual.	Mayor/Igual 3.	Mayor/Igual 1 Menor 3.	Menor 1.
Procesos Internos	Conseguir alianzas y negociados con proveedores en 50%.	Alianzas y negociados con proveedores.	$\left(\frac{N^\circ \text{ proveedores con alianzas estratégicas}}{\text{Total de proveedores}} \times 100 \right)$	%	50%	Dirección. Gerente administrativa. Gestora administrativa de proveedores. Anual.	Mayor/Igual 50%.	Mayor/Igual 40% Menor 50%.	Menor 40%.
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar la satisfacción de los empleados en un 25%.	Nivel de satisfacción de los empleados.	$\left(\frac{\text{Empleados satisfechos en el mes } (n)}{\text{Empleados satisfechos en el mes } (n-1)} \times 100 \right)$	%	25%	Gerente de RR.HH.	Mayor/Igual 25%.	Mayor/Igual 10% Menor 25%.	Menor 10%.
Aprendizaje y Crecimiento	Conseguir capacitar e incentivar al 40% de los miembros de la organización.	Mejora clima laboral y capacitación de empleados.	$\left(\frac{N^\circ \text{ capac. realizadas en el periodo}}{\text{Total de empleados}} \times 100 \right)$	%	40%	Gerente de RR.HH.	Mayor/Igual 40%.	Mayor/Igual 20% Menor 40%.	Menor 20%.
Aprendizaje y Crecimiento	Conseguir disminuir en un 10% la rotación de empleados, debido a la implementación del plan de carrera que determinará los puestos según conocimiento y capacidad.	Índice de rotación de empleados.	$\left(\frac{N^\circ \text{ de rotación en el mes } (n)}{N^\circ \text{ de rotación en el mes } (n-1)} \times 100 \right)$	%	10%	Gerente de RR.HH.	Mayor/Igual 10%.	Mayor/Igual 5% Menor 10%.	Menor 5%.

Figura V. Indicadores para perspectivas Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento; Fuente: elaboración propia.

Simultáneamente mientras se lleva a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral, se procede al seguimiento constante de cada actividad, para poder llevar un control eficiente de las medidas tomadas. De este modo, se pueden realizar correcciones eficaces, rápidas y oportunas ante las desviaciones que puedan ocurrir.

Finalmente se realiza un control final de los objetivos y de los resultados obtenidos, estableciendo las medidas correctivas para aquellas metas que no pudieron cumplir con el resultado esperado, para tal acción se presenta la siguiente figura:

Acciones a controlar	Parámetro de medición	Medidas de corrección	Responsable
Se logró incrementar la rentabilidad.	Mayor a un 25%.	Continuar con el plan estratégico establecido.	Dirección. Gerente comercial. Gerente administrativa.
	Hasta un 25%.	Replantear plan de ventas, presupuesto de costos y estrategias propuestas.	
Incrementó el nivel de ingresos por ventas.	Mayor a un 25%.	Mantener estrategias de ventas y plan comercial.	Dirección. Gerente comercial. Gerente administrativa.
	Hasta un 25%.	Revisar estrategias de comercialización.	
Incrementó la satisfacción de los clientes.	Mayor a un 70%.	Continuar con el plan de gestión establecido.	Dirección. Gerente comercial. Gerente administrativa. Gestora administrativa de clientes.
	Hasta un 70%.	Reformular plan de gestión en base al conocimiento de las disconformidades que presentan los clientes.	
Incrementó la cartera de clientes.	Mayor a un 25%.	Seguir con el plan estratégico de atracción de clientes.	Dirección. Gerente comercial. Gerente de marketing. Gestora administrativa de clientes.
	Hasta un 25%.	Aplicar nuevo plan de atracción de clientes. Proponer nuevas formas de financiación. Nuevas estrategias innovadoras publicitarias.	
Incrementó ventas por nuevas políticas publicitarias y nuevas tecnologías.	Mayor a un 20%.	Continuar con campañas publicitarias y nuevas tecnologías.	Dirección. Gerente comercial. Gerente de marketing.
	Hasta un 20%.	Revisar estrategias publicitarias y tecnológicas.	
Aumentó la satisfacción de los empleados.	Mayor a un 25%.	Continuar con las políticas de incentivos, capacitaciones y plan de carrera.	Dirección. Gerente de Recursos Humanos.
	Hasta un 25%.	Revisar políticas de incentivos, capacitaciones y plan de carrera.	

Figura VI. Control de resultados obtenidos según indicadores propuestos; Fuente: elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Actualmente, el entorno se muestra cada vez más exigente y variable. Es ante esta situación, que la supervivencia de las organizaciones se vuelve cada vez más compleja, ya que la misma no solo depende del grado de competitividad o del buen desempeño de las empresas, sino que también se ve necesaria la implementación de nuevas políticas e inversiones en la gestión, siendo esencial un cambio organizacional que transforme la estrategia en resultados.

En base al diagnóstico realizado, se observó las falencias que presentó la empresa, en donde se destacó la necesidad de implementar una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que le permita a la organización solucionar los errores cometidos, como así también ofrecer a la firma una visión completa de la empresa, basándose no solamente en la parte financiera, sino también en otros aspectos de igual relevancia, los cuales le permitieron crecer de forma continua al largo plazo.

Por medio de esta herramienta se pudo traducir la estrategia y la visión, logrando una alineación estratégica entre miembros y recursos, de tal manera que todos los niveles de la organización fueron partícipes y contribuyeron al crecimiento. Además, se obtuvo información certera y fehaciente que permitió facilitar el proceso de toma de decisiones, como así también adquirir noción de situaciones a corregir. En relación a los indicadores que ofrece dicha herramienta, los mismos permitieron cuantificar los objetivos, establecer el cumplimiento de las metas propuestas y corregir en el momento oportuno.

Cabe mencionar que la implementación del C.M.I. fortaleció la cultura organizacional, ya que, mediante las capacitaciones y planes de carrera, los miembros de la organización se sintieron satisfechos y partícipes, mejorando el funcionamiento de los procesos internos y aportando a la culminación de los objetivos.

Para lograr un crecimiento a largo plazo y continuar con los objetivos propuestos, se recomienda a la empresa realizar actualizaciones continuas de sus servicios, conforme a las tendencias y preferencias de los clientes, como así también indagar nuevos mercados para su expansión y crecimiento. También mantener publicidades innovadoras de tal manera que se logre atraer la atención de los mismos. De igual forma, tener una casa matriz organizada que refleje una buena imagen ante la sociedad.

Con respecto a la financiación, se sugiere buscar distintas alternativas, de tal manera que su competitividad en el mercado se fortalezca.

También, se propone buscar nuevos proveedores, para que la empresa pueda tener distintas opciones de elección, según su preferencia y conveniencia. Con esta búsqueda, se espera que elimine su dependencia con algunos proveedores.

Por otro lado, se recomienda realizar un flujograma de las actividades y responsabilidades de cada miembro de la organización, evitando la centralización de poder mediante la delegación de tareas. También lograr un compromiso de los miembros con la organización, de tal manera que se apunte al crecimiento mediante la potenciación del trabajo en equipo, el mejoramiento de la fluidez en la comunicación entre niveles, logrando una eficiente retroalimentación de la información, además distribuir a los empleados en sectores según su experiencia y vivencia de los lugares turísticos más visitados para un mejor asesoramiento. Así mismo, se sugiere contar con empleados bilingües para que la atención sea diferenciada respecto a la competencia.

Consecuentemente, se sugiere la implementación de sistemas de registraciones en las distintas áreas de la empresa para llevar un control más estricto, de tal modo que se pueda corregir oportunamente los desvíos y errores que puedan ocurrir, siendo de gran importancia la utilización de un software contable, que refleje la situación de la firma de manera actualizada y con información de calidad, de tal modo que los balances e impuestos a pagar se encuentren al día para poder acceder posteriormente a distintos beneficios.

Por último, se recomienda, para mantener el buen posicionamiento y reconocimiento de la marca, invertir en la gestión de la organización, actualizar el diseño y aplicación de estrategias, perfeccionando la metodología del Cuadro de Mando Integral, conforme a la evolución de la organización y del entorno, de tal manera que la empresa pueda funcionar de manera integral y obtener el tan anhelado éxito financiero.

Bibliografía

- Arteaga Cisneros. (2016). *Diseño de una propuesta de un modelo de cuadro de mando integral*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Banchieri y Campa Planas. (2012). El cuadro de mando integral: teoría o realidad. *Rigc*, 1-18.
- Baraybar. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: ESIC.
- Bellucci. (17 de marzo de 2020). Home office para todos, la forma de trabajo que explotó con el coronavirus. *Clarín*.
- Boletín Oficial de la República Argentina. (1 de agosto de 2016). *www.boletinoficial.gob.ar*. Obtenido de *www.boletinoficial.gob.ar*: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/148853/20160801>
- Boletín Oficial de la República Argentina. (1 de abril de 2020). *www.boletinoficial.gob.ar*. Obtenido de *www.boletinoficial.gob.ar*: <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020040101NS.pdf>
- Cámara de Comercio Electrónico. (2020). *cace.org.ar*. Obtenido de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Caranta. (6 de marzo de 2020). *www.ambito.com/*. Obtenido de *www.ambito.com/*: <https://www.ambito.com/opiniones/moratoria/ley-solidaridad-social-una-moratoria-pocos-n5087039>
- Cayon. (10 de Marzo de 2020). Alberto Fernández cumple 3 meses de gobierno con frentes abiertos sobre la macroeconomía y la deuda, en medio de una crisis global. *Infobae Económico*.
- Clarín. (27 de octubre de 2019). Elecciones 2019: Los resultados de las elecciones en todo el país. *Clarín*.
- Cusihuaman Aguilar. (1 de junio de 2018). Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos. *Industrial Data*, 25-33.

- Da Silva, Jackson, Pastor Tejedor y Pastor Tejedor. (2014). El Uso del Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en la gestión. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 18-32.
- Felani. (2018). *Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en Pymes Agrícolas*. Buenos Aires: Facultad de Agronomía, Universidad Nacional del centro de la provincia de Buenos Aires.
- Fernández Hatre. (2010). *Indicadores de Gestión y Cuadro*. Austria: Idepa.
- Gan y Triginé. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hafford. (17 de marzo de 2020). Coronavirus: cierran los hoteles para el turismo local hasta el 31 de marzo. *La Nación*.
- Hernandez Gonzales y Rodriguez Cruz. (2016). La Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial en una Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 1-9.
- INDEC. (25 de junio de 2019). *indec.gob.ar*. Obtenido de [indec.gob.ar: https://sitioanterior.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56](https://sitioanterior.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56)
- INDEC. (15 de abril de 2020). <https://www.indec.gob.ar>. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31](https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31)
- INDEC. (1 de abril de 2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de [indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152](https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152)
- INDEC. (26 de marzo de 2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de [indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58](https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58)
- Infobae. (16 de abril de 2020). Coronavirus en la Argentina: el Gobierno prohibió los despidos y las suspensiones por 60 días. *Infobae*.
- Jajeed. (2016). *El Cuadro de Mando Integral y sus efectos a la rentabilidad*. Oviedo: Universidad de Oviedo.

- Kaplan y Norton. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Harvard Business Press.
- Martinez. (2012). Cuadro de Mando Integral: los factores organizacionales tambien cuentan. *Debates Iesa*, 53-57.
- Punto a Punto. (12 de marzo de 2020). El Banco Mundial enviará US\$ 30 millones para combatir al coronavirus en Argentina. *Punto a punto somos el medio de los negocios*.
- Rodrigues Fernandes. (2018). *Cultura Organizativa, Cuadro de Mando Integral y performance empresaria en Pequeñas y Medianas Empresas del norte de Portugal*. Valladolid: Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales , Universidad de Valladolid.
- Sanna. (2016). *El Cuadro de Mando Integral: Mejore su reflexión estratégica*. Primento.
- Secretaria de Turismo de la Nacion. (s.f.). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/turismo/corredor-ecoturistico-del-litoral>
- Serrichio. (14 de marzo de 2020). Cuánto le costará el coronavirus a la economía argentina. *Infobae Economico*.
- Villa Camacho. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Revista de Investigacion* , 173-185.