

**Universidad Siglo 21**



**Carrera Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

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

**Implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Lozada Viajes para  
facilitar el proceso de toma de decisiones**

**Autor: Ramón Ignacio García Escude**

**Legajo: VCPB2322**

**DNI: 31.842.954**

**Director de TFG: Agustín Márquez**

**2020**

## Índice de contenido

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<i>Descripción de la situación .....</i>	<i>7</i>
<i>Análisis de contexto .....</i>	<i>10</i>
<i>Factores políticos .....</i>	<i>10</i>
<i>Factores económicos .....</i>	<i>10</i>
<i>Factores sociales .....</i>	<i>11</i>
<i>Factores tecnológicos .....</i>	<i>11</i>
<i>Factores ecológicos .....</i>	<i>12</i>
<i>Factores legales .....</i>	<i>12</i>
<i>Diagnóstico organizacional .....</i>	<i>13</i>
<i>Análisis del perfil profesional .....</i>	<i>14</i>
<i>Rivalidad entre competidores del sector .....</i>	<i>15</i>
<i>Amenaza de competidores potenciales .....</i>	<i>15</i>
<i>Poder de negociación de los proveedores .....</i>	<i>15</i>
<i>Poder de negociación de los clientes .....</i>	<i>16</i>
<i>Análisis de la situación en base a las cuatro perspectivas del CMI .....</i>	<i>16</i>
<i>Análisis perspectiva financiera .....</i>	<i>16</i>
<i>Análisis perspectiva de clientes .....</i>	<i>17</i>
<i>Análisis perspectiva procesos internos y recursos humanos .....</i>	<i>17</i>
<i>Análisis perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....</i>	<i>17</i>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....</i>	<i>19</i>
<b>DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>21</b>
<i>Declaración del problema .....</i>	<i>21</i>
<i>Justificación del problema .....</i>	<i>21</i>
<i>Conclusión diagnóstica .....</i>	<i>21</i>
<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>22</b>
<i>Objetivo general .....</i>	<i>22</i>

<i>Objetivos específicos</i> .....	22
<i>Alcance y limitaciones</i> .....	22
<i>Limitaciones</i> .....	22
<i>Recursos involucrados</i> .....	22
<i>Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación</i> .....	24
<i>Propuesta de diseño e implementación del CMI</i> .....	25
<i>Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones</i> .....	28
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>31</b>

## **Resumen**

El presente trabajo planteó la utilidad para la empresa Lozada Viajes SRL del diseño e implementación de un sistema de gestión basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta permitió alinear la estrategia con la visión de la empresa, se logró realizar una medición de los objetivos propuestos en cada perspectiva para finalmente aplicar acciones de corrección en base a los resultados obtenidos.

Para desarrollar el trabajo se efectuó un diagnóstico general de la empresa Lozada Viajes, una de las agencias de viaje más grandes del país, dedicada a la comercialización de paquetes turísticos y ejecutivos. Se concluyó que la empresa presenta solvencia y posee una situación financiera estable, pero puede mejorar sus procesos de gestión interna y aprovechar recursos tecnológicos para lograr mejores resultados.

En consecuencia, la empresa optimizó sus mecanismos de control interno, contando con herramientas que le permitieron obtener información precisa para facilitar la toma de decisiones. De esta manera, permitió una planificación, comunicación y capacitación para todo personal de la firma, logrando integrar todas las áreas para ser competitivo y subsistir en un entorno desafiante y dinámico.

*Palabras claves:* Cuadro de Mando Integral - Objetivos- Estrategia - Indicadores

## **Abstract**

The present report has shown the usefulness for the company Lozada Viajes SRL of designing and implementing a management system based on the four perspectives of the Balanced Scorecard. This tool allowed the company to align its strategy with its vision, measure the proposed objectives in each perspective and finally apply corrective actions based on the results obtained.

To carry out this report, a general diagnosis was performed of the company Lozada Viajes, one of the largest travel agencies in the country, dedicated to marketing of tourism and executives travel packages. It was concluded that, although it is a solvent company with a stable financial situation, it could improve its internal management processes and take advantage of technological resources to achieve better results.

Consequently, the company optimized its internal control mechanisms, with tools that allowed it to obtain accurate information to facilitate decision-making. This allowed planning, communication and training for all staff of the firm, managing to integrate all areas to be competitive and survive in a challenging and dynamic environment.

*Key words:* Balanced Scorecard – Objectives - Strategy - Indicators

## Introducción

En un contexto empresarial cada vez más complejo y dinámico, repleto de desafíos debido a diferentes factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales; se hace cada vez más difícil permanecer y ser atractivos para el mercado. Las empresas están inmersas en un mundo ultra competitivo donde la adaptación resulta de fundamental importancia, y, por ende, requieren información clara y precisa que facilite el proceso de toma de decisiones para lograr las metas establecidas. La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia (Porter, 2008).

Por tal motivo, los empresarios en la actualidad han entendido que para subsistir es necesario contar con instrumentos de control, que permitan a su vez retroalimentación para tomar decisiones y así lograr el éxito deseado. El Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta entonces como una alternativa viable y confiable, que permite tomar decisiones en forma dinámica y actualizada, ya que proporciona información diaria sobre los indicadores previamente alineados a los objetivos esperados para cada área, siendo esta herramienta una de las más populares y conocidas en el mercado.

El Cuadro de Mando Integral complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación, con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización (Kaplan y Norton, 2012).

Las fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia que representan las empresas extranjeras, más eficientes y sensibles. Las empresas de la era de la información compiten contra las mejores empresas mundiales y han de combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad de marketing del mercado (Kaplan y Norton, 2012).

Lozada Viajes no es indiferente a los crecientes desafíos que proponen los mercados, es una empresa líder en el mercado nacional, y los directivos entendieron la utilidad de aplicar un modelo de gestión Integral basado en el CMI. Es una organización autoproclamada empresa y familia al mismo tiempo. Es la red de franquicias de agencias de viajes más grande del país, la cual trabaja en unidad por alcanzar los objetivos institucionales, con el propósito principal de permitir el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos.

Los principios de Lozada Viajes se remontan a 1987, momento en el cual Cecilia Trigo de Lozada abrió, junto a su marido Facundo Lozada, su agencia de viajes en Córdoba, a la que llamaron Lozada Viajes. Años más tarde, Santiago Lozada, su hijo, se sumó a la empresa, y a partir de 1990 comenzaron a trabajar activamente también los hijos de la familia, Juan Cruz, Iván y Javier. Finalmente, en 2014, Juan Cruz Lozada tomó las riendas de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial, para continuar siendo la empresa número 1 en Argentina en franquicias turísticas.

La empresa se destaca por su excelente atención al cliente, que abarca desde el primer contacto del agente de viajes con el pasajero, hasta la posventa; principal diferencia con sus adversarios en el mercado. En la actualidad, cuenta con liderazgo a nivel nacional, pero se asoman potenciales competidores, debido a la complejidad del mercado. En este contexto, la capacidad de la compañía de hacer frente a la creciente competencia se ve limitada por la falta de información clara y precisa para tomar decisiones, elaborar un mapa estratégico, realizar una retroalimentación y encaminarse al éxito esperado. Otro aspecto para mejorar es el desarrollo de tecnología de vanguardia, para facilitar las ventas, captar nuevos clientes y lograr fidelización a través del servicio de posventa en forma online, no tan solo presencial o telefónica. Un factor fundamental para considerar también es el uso de publicidad en los medios masivos de comunicación vinculados a la tecnología, como las redes sociales. Además, hay otros temas a perfeccionar, como ser la elaboración de un plan de carrera profesional para los empleados, complementario al sistema de comisiones e incentivos. No obstante, cabe recalcar que la empresa se encuentra trabajando en ello.

La finalidad del presente reporte de caso es proyectar y poner en marcha una de las más populares herramientas de gestión a nivel mundial, el Cuadro de Mando Integral, también conocido como Balance Scorecard, para la empresa Lozada Viajes. Con esta herramienta se conseguirá vincular la estrategia con la Misión y Visión de la empresa; y como consecuencia de ello se lograrán los objetivos deseados, corrigiendo sobre la marcha los desvíos que puedan surgir.

Un antecedente a nivel internacional es el estudio realizado por el Instituto Mexicano del Transporte, que destaca la necesidad que tienen las empresas de desarrollar nuevas técnicas y herramientas en sus esquemas administrativos para subsistir en un entorno altamente competitivo. En esta investigación los autores proponen el desarrollo del Cuadro de Mando Integral para facilitar la ejecución de la estrategia vía indicadores. Asimismo, permite evidenciar el desempeño financiero y no

financiero mediante indicadores estratégicos (Mercado Diaz, Moral Davila y Jimenez Sanchez, 2011).

Otro antecedente que podemos citar en un contexto internacional corresponde a una investigación que se realizó a empresas privadas en Portugal. Se menciona la necesidad que tienen los gestores de analizar e interpretar el desempeño desde varias perspectivas simultáneamente y proponen para ello la implementación de una de las herramientas más conocidas, el CMI. Las organizaciones encuestadas consideraron que los resultados de la implementación del CMI han sido satisfactorios y que los beneficios excedieron los costes motivados por su implementación. Dichos beneficios se refieren esencialmente a la mejora en el alineamiento entre objetivos estratégicos y acciones. Por otra parte, las principales dificultades apuntadas por los encuestados han sido el excesivo tiempo dedicado al CMI (Rodrigues Quesado, Aybar Guzman y Lima Rodrigues, 2012).

En el ámbito local podemos mencionar un estudio sobre el Cuadro de Mando Integral para una empresa perteneciente al rubro lácteo, en donde se menciona que el CMI resulta una excelente herramienta para comunicar la estrategia al personal, para que se sientan parte de la misma y participen en su cumplimiento. Permite transformar las debilidades en fortalezas, corrigiendo las falencias del sistema para encaminarse hacia el objetivo propuesto (Pedro, Marro y Darío, 2018).

Por todos los antecedentes citados anteriormente podemos concluir lo esencial de contar con una herramienta de gestión integral basada en las perspectivas del CMI, fundamental para organizar la información interna y externa de la empresa, y así, alinear la estrategia hacia los objetivos propuestos, corrigiendo las desviaciones que surjan a través de los indicadores de gestión.

De este modo, los ejecutivos pueden evaluar con claridad si el desempeño del negocio se acerca al objetivo esperado, y tienen una visión más precisa a la hora de tomar las decisiones, tanto para el corto plazo como para el largo plazo.

## **Análisis de la Situación**

### *Descripción de la situación*

Todo comenzó en el año 1987 cuando la Señora Cecilia Trigo de Lozada fundó su empresa de agencia de viajes junto a su marido Facundo Lozada, a la que llamaron Lozada Viajes. Inicialmente fue una empresa familiar típica y pequeña, y en la medida en que fue creciendo, a principio de los años 90, tuvieron la necesidad de incorporar primero a su hijo Santiago y años más tarde también a sus hijos Juan Cruz, Iván y Javier Lozada. Es aquí cuando la organización emprende un nuevo rumbo, viajes de negocios y paquetes corporativos, más allá de los tradicionales viajes por vacaciones y turismo.

Más adelante, en 2004, la empresa abre sus primeras tres sucursales, dos en la provincia de Córdoba, en las Varillas y en Los cerros, y la tercera sucursal en el microcentro de la provincia de Buenos Aires. Paralelamente se fue diseñando un plan de franquicias de Lozada Viajes.

En 2009 VISA elige a Lozada Viajes como la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina, lo cual dio un importante sustento a su estrategia comercial de financiamiento en cuotas, e incentivo la realización de campañas de marketing innovadoras para el sector de turismo. Ya en el año 2011 el Operador Mayorista OLA adquiere a Triad Tours y se convierte así en el principal proveedor de Lozada Viajes.

Finalmente, en 2014, Juan Cruz Lozada toma las riendas de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa número 1 en el mercado argentino en franquicias turísticas.

A continuación, podemos apreciar la estructura organizacional brindada por la empresa:



*Figura 1* Organigrama Funcional Lozada Viajes Casa Central.

Fuente: Manual de procesos internos Lozada Viajes, 2017.

El Área de Dirección está compuesta por:

Juan Cruz Lozada (Presidente), Amelia Ferrer (Directora Ejecutiva) y Gabriela Alasia. (Directora Financiera). A su vez, el área de Recepción, el departamento Comercial, de Calidad y Desarrollo, y de Marketing y Comunicación; dependen de la Dirección Ejecutiva representada por Amelia Ferrer.

En la actualidad, Lozada Viajes cuenta con una red de franquicias de agencias de viajes distribuidas a lo largo de todo el país, bajo la gestión de una casa central. La misma se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba y brinda los servicios externos de soporte, marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y startup, y toda la asistencia y asesoría externa que necesiten las franquicias, teniendo cada una de ellas relativa independencia en su accionar diario.

Para completar la estructura organizacional de la empresa Lozada Viajes, es importante mencionar que, además de la red de franquicias, existen otras dos unidades de negocio importantes: Venta Online y Tour Operador con productos propios.

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

El negocio de Tour Operador comenzó a operar a fines del 2016 con la idea de poder crear y comercializar productos propios. Tiene contrato con las cadenas hoteleras

y navieras más importantes a nivel mundial, como así también convenios con diversas aerolíneas comerciales. Puede brindar servicios exclusivos para sus franquicias y lograr una ventaja competitiva, que le permite diferenciarse de la competencia con respecto a otros operadores. Además de las mencionadas ventajas, las franquicias obtienen importantes beneficios por operar con él, por ejemplo, incentivos en la reducción de su tarifa mensual por alcanzar ciertos niveles de ventas.

En relación con los clientes, podemos diferenciar a los individuos, personas que compran un paquete para vacacionar abonando un importe por el producto o servicio obtenido; y las franquicias que aseguran un canon mensual a la empresa, garantizando una promoción de la marca a través de su comercialización y respetando sus condiciones.

Si bien la empresa sobresale a nivel nacional por su destacada trayectoria y confiabilidad en el mercado, es necesario realizar procesos de mejoras y actualizaciones, sobre todo en lo que concierne al desarrollo de tecnología y publicidad, principales aliados en el negocio del turismo. Actualmente existen aplicaciones para el teléfono móvil en la que podemos, por ejemplo, planificar nuestros viajes y financiarlo. Las mismas se promocionan en redes sociales, llegando así a diferentes sectores del mercado, atrayendo así a nuevos clientes, de distintas zonas geográficas y de distintas generaciones.

Asimismo, para una empresa con la historia y tamaño de Lozada Viajes es necesario encaminarse en un proceso de búsqueda de nuevos proveedores y ampliar el catálogo de productos y servicios ofrecidos, y de esta manera limitar el poder de los proveedores sobre la empresa.

Por otro lado, si bien cuenta con un proyecto de crecimiento para el personal a través de comisiones e incentivos, no es suficiente. Es necesario que el área de Recursos Humanos trabaje en el diseño e implementación de un plan de desarrollo profesional, y en estrategias para el tratamiento de potenciales conflictos laborales resultantes de la desmotivación profesional, como ser conflictos entre compañeros de trabajo y falta de compromiso real con la organización y las personas.

Otro factor fundamental, y uno de los principales aspectos a mejorar, consiste en el aprovechamiento de la tecnología, tanto para recopilar la información a través de un sistema de gestión contable calificado, como para dar soporte constante al cliente y promocionar la empresa.

### *Análisis de contexto*

Para examinar el marco contextual de la empresa Lozada Viajes, se elige el método PESTEL, que describe el efecto de los factores macro ambientales: Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legales en la empresa.

A continuación, se presenta el análisis PESTEL.

#### *Factores políticos*

Desde la asunción del presidente Alberto Fernández, en diciembre de 2019, el gobierno nacional tiene en agenda tres temas a resolver en el corto plazo: regularizar la deuda pública, contener la inflación y conseguir que la actividad comience una fase de recuperación. De los tres, el más crítico y urgente es la deuda, porque sin recursos y en default será imposible desacelerar la inflación y estimular la actividad económica. A su vez, las reservas internacionales son escasas y la elevada inflación impone un importante límite para estimular la economía vía emisión monetaria (Domecq, 2020).

#### *Factores económicos*

Alberto Fernández tuvo una actitud decidida, rápida y contundente para enfrentar la pandemia. No puede decirse lo mismo en relación a la economía, las medidas han sido lentas y poco eficaces. Las pymes, por ejemplo, deberán esperar hasta fin del mes de abril para que el Estado brinde asistencia en los pagos de sueldos y los cuentapropistas deberán conformarse con \$10.000, si es que tuvieron la “suerte” de ser convalidados por la ANSES para recibir el Ingreso Familiar de Emergencia.

El presidente reiteró que la salud está por encima de la economía en estas circunstancias. Ocurre, sin embargo, que la economía argentina no va a caer 1%, sino que podría derrumbarse tranquilamente más de 4%.

Argentina no será la excepción de lo que pase en el resto del planeta. Los pronósticos para 2020 marcan un derrumbe global inédito. El riesgo que enfrenta la Argentina en los próximos meses es el derrumbe de la actividad económica, pero sin recuperación posterior.

Para hacer frente a este difícil contexto es necesario enfocarse en prioridades tales como profundizar mucho más la ayuda a las pymes, arreglar con rapidez la refinanciación de la deuda, absorber el dinero emitido para enfrentar la pandemia y encarar las reformas estructurales necesarias para consolidar el crecimiento (Wende, 2020).

### *Factores sociales*

En relación con un informe presentado por el Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG), la grave crisis económica mundial ocasionada por el Covid-19 podría provocar en 2020, en Argentina, una caída del producto interno bruto de hasta 5,6% y una pérdida que podría llegar hasta 558.000 empleos. La masa de ingresos salariales podría reducirse hasta -5,1%, mientras que la masa de beneficios empresariales caería hasta -4%. Se necesitarían 7 trimestres para que la economía recupere el nivel de actividad previo a la crisis. Todo esto ocurriría sin intervención del Estado, pero aplicando algunas políticas expansivas, el PIB en 2020 en Argentina se ubicaría en un nivel sensiblemente mejor. El PIB caería hasta 3,9%, el consumo caería 3,6% y se perderían 118 mil empleos menos.

El modelo muestra que la acción de gobierno representa un ganar-ganar para la sociedad. Asimismo, esta política expansiva de gasto y crédito productivo permitiría acortar el período de recuperación necesario hasta alcanzar el nivel de actividad previo a la crisis, desde 7 a 5 trimestres con intervención estatal. Las medidas que se tomen durante la crisis no sólo amortiguarán sus efectos económicos y sociales, sino que también sentarán las bases para una recuperación más rápida (Oglietti, Nicolas , y Jameson, 2020).

### *Factores tecnológicos*

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, especialmente la tecnología móvil, conectividad y redes sociales, han transformado los hábitos de las actividades humanas, y en el caso del turista lo han hecho más informado, exigente y conectado, con acceso a una oferta ilimitada de experiencias en todo el mundo.

Este escenario presenta desafíos para los destinos turísticos, ya que la constante evolución tecnológica tiene efectos: por un lado, posibilita el desarrollo de servicios innovadores y nuevos modelos de negocio; por el otro, es un motor imparable e impredecible de cambio en las expectativas de los turistas.

En un mundo cada vez más competitivo, los destinos que sean capaces de gestionar adecuadamente estas tecnologías para satisfacer las expectativas y brindar una mejor experiencia, tendrán una ventaja por sobre los demás (Przybylski, 2018).

La industria turística ha entendido que el ecosistema digital es de vital importancia para otorgar dinamismo y crecimiento a sus actores. Internet juega desde hace unos años un papel importante como herramienta de promoción y comercialización

de servicios turísticos. En la Argentina, el 61% de los hogares cuentan con acceso a Internet fijo y 29 millones de personas cuentan con conectividad móvil 4G.

Las tecnologías permiten a los viajeros poder elegir entre miles de experiencias para vivir algo más personalizado, e Internet es el punto de partida para eso. El principal punto de acceso a la consulta de bienes y servicios en Argentina son los dispositivos móviles: 3 de cada 10 usuarios buscan únicamente a través de estos y el Smartphone pasó a ser el dispositivo más usado, donde los buscadores siguen comandando dicho proceso, alcanzado el 48% (Weitz, 2019).

#### *Factores ecológicos*

Si bien Argentina es el tercer destino turístico preferido de América del Sur, tiene oportunidades para prosperar considerablemente avanzando en determinadas estrategias clave. Entre ellas se encuentran promover la marca nacional centrándose en los activos turísticos, y aprovechar su patrimonio natural y cultural para atraer el turismo.

El estudio sobre la competitividad del sector del turismo y los viajes de Argentina pone de relieve una oportunidad especial para que Argentina desarrolle su sector de turismo natural. En 2018 el país se encontraba entre los 10 principales destinos de sitios naturales del patrimonio mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y entre los 20 primeros en cuanto al número de especies conocidas. A pesar de su elevado puesto en la clasificación del turismo natural, apenas se encuentra entre los 50 primeros países en competitividad turística a escala global, según el Informe sobre Competitividad en Viajes y Turismo de 2019 del Foro Económico Mundial.

Se ha constatado que el sector del turismo y viajes es uno de los motores del crecimiento económico. Estas intervenciones pueden ayudar a Argentina a mejorar su competitividad en materia de viajes en la región y a escala global. Es esencial contar con una formulación de políticas inclusiva y sostenible para lograr la competitividad del turismo a largo plazo (Jasper, 2020).

#### *Factores legales*

El año 2020 se inició con muchas novedades para las Pymes que cuentan con el certificado vigente y aquellas que puedan ponerse al día para solicitarlo.

Entre los beneficios más importantes se destacan la exención en el pago de contribuciones patronales sobre el incremento salarial incorporado por el Decreto

14/2020 y la eximición de retenciones de IVA y Ganancias para las microempresas. Además, continuarán los beneficios que aún están vigentes para aquellas empresas que cuenten con el Certificado Pyme. Entre ellos, diferimiento en el pago del Impuesto al Valor Agregado por 90 días (solo para micro y pequeñas); desgravación del derecho de exportación de servicios en el caso de micro y pequeñas empresas; certificado de no retención de IVA con condiciones especiales; compensación del 100% de Impuesto a los débitos y créditos.

Es muy importante que las pequeñas y medianas empresas tengan el certificado vigente antes del 30 de abril en forma definitiva para no perderse de todos estos beneficios (Tedin, 2020).

#### *Diagnóstico organizacional*

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Ponce Talancon, 2007).

A continuación, se presenta el análisis FODA:

Tabla 1 Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<p>Mayor red de franquicias de viajes, líder en el territorio nacional.</p> <p>Reputación de la marca avalada por su historia y posición en el mercado.</p> <p>Personal capacitado para brindar asesoramiento a cada cliente.</p> <p>Calidad de Servicio Internacional con certificación ISO 9001.</p>	<p>Ausencia de Tecnología de vanguardia.</p> <p>Pocas opciones de financiación para los clientes.</p> <p>Carencia de un sistema de gestión para registrar las operaciones diarias.</p> <p>Falta explotar los medios masivos de comunicación actuales para publicidad y propaganda.</p> <p>Pendiente de desarrollo un plan de crecimiento profesional para el personal.</p> <p>Insuficiente retroalimentación entre marca y franquicias.</p> <p>Falta de un departamento para lograr fidelización del cliente.</p> <p>Ausencia de un plan integro que guie la estrategia para llegar al objetivo deseado.</p>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<p>Acceso a créditos con tasas subsidiadas.</p> <p>Beneficios Ley de Pymes.</p> <p>Captura de participación de mercado por empresas de menor solvencia que no sobrevivan a la crisis.</p> <p>Oportunidad para actualizar los sistemas de información debido a la baja actividad económica.</p>	<p>Devaluación de la moneda local.</p> <p>Restricción a la compra de moneda extranjera.</p> <p>Impuesto del 30% sobre viajes y consumos en el exterior (Dólar Solidario).</p> <p>Inestabilidad económica y social causada por la pandemia.</p> <p>Caída de la actividad económica en general.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

### *Análisis del perfil profesional*

La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco

fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella (Porter, 2008).

Si las fuerzas son intensas, como ocurre en sectores como el aéreo, el textil o el hotelero, prácticamente ninguna empresa obtiene beneficios de la inversión. Si las fuerzas son benignas, como ocurre en industrias como la del software, la de los refrescos o la de los artículos de aseo, muchas compañías son rentables. Es la estructura de la industria la que impulsa la competencia y la rentabilidad (Porter, 2008).

#### *Rivalidad entre competidores del sector*

La rivalidad entre los oferentes del sector turismo a nivel nacional, es fuerte, existen numerosas empresas privadas y agencias, intentando cada una diferenciarse sumando valor agregado a los servicios que ofrece. Las barreras de salidas son altas, los costos fijos de las empresas son elevados, como así también el capital invertido tecnología e infraestructura.

#### *Amenaza de competidores potenciales*

La amenaza de entrada de nuevas empresas en el sector puede obligar a bajar los precios reduciendo la rentabilidad. Esta amenaza depende de las barreras de ingreso que, en este caso, son altas y se puede citar el requisito de Capital; necesidad de invertir grandes recursos financieros en Publicidad, Investigación y Desarrollo. La experiencia adquirida también es una barrera de entrada para los nuevos competidores, y no sólo se refiere a la prestación del servicio, sino también al funcionamiento interno de la organización en sus distintas áreas.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Las empresas privadas y agencias de turismo tercerizan servicios y dependen en gran medida de sus proveedores para organizar paquetes y brindar servicios turísticos. El poder de negociación de los mismos es alto, si el volumen de compra es muy atractivo, el poder de negociación lo tiene la operadora de turismo, lo que permite cambiar el precio final de los productos y servicios. En cambio, si el volumen de compra es poco atractivo para el proveedor, el poder de negociación lo tiene el proveedor.

Es importante destacar también los acuerdos y alianzas estratégicas con el fin de generar relaciones que representen un beneficio para ambos.

### *Poder de negociación de los clientes*

En el ámbito del Turismo y en combinación con la tecnología, los clientes están cada vez más informados de las promociones turísticas. Tienen todos los recursos necesarios para cotejar las ofertas y acceder a la financiación más conveniente. Existen distintos canales para las ventas, presencial, telefónica, online, por lo que el poder de negociación de estos es alto.

### *Análisis de la situación en base a las cuatro perspectivas del CMI*

El análisis específico profesional se realiza a partir de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la empresa Lozada Viajes SRL (Perspectiva Financiera, Perspectiva de clientes, Perspectiva de procesos Internos y Perspectiva de aprendizaje y crecimiento).

### *Análisis perspectiva financiera*

Respecto a la perspectiva financiera se destaca que la empresa no cuenta con problemas financieros, tiene estructura financiera sólida, la empresa presenta balances y estados de resultados anuales en donde se refleja el crecimiento económico en comparación con años anteriores, es una empresa solvente.

Para comprobar lo planteado anteriormente se analizó la liquidez general de la empresa, la proporción de deudas a corto plazo que se pueden cubrir por elementos del activo y la solvencia de la misma, es decir, la capacidad de una empresa para hacer frente sus obligaciones de pago.

- $\text{Liquidez general} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
- $\text{Solvencia} = \text{Total del Patrimonio Neto} / \text{Total del Activo}$

En base a la información financiera proporcionada por la empresa, se observa que el resultado obtenido del coeficiente de liquidez es superior a 1, en los años 2016, 2017 y 2018; se concluye entonces que la empresa posee circulante suficiente para cumplir con sus obligaciones más inmediatas y no tiene un exceso de bienes sin invertir, lo que se conoce exceso de recursos ociosos, ya que el resultado arrojado es superior a 1 pero no se aleja demasiado.

Por otro lado, al realizar la medición de la solvencia en la empresa, se observa que la mayor parte del Patrimonio Neto es financiada con recursos propios, por lo que se concluye que es una empresa muy sólida y solvente en el corto y largo plazo.

Otro análisis fundamental, dentro de la perspectiva Financiera, corresponde a la medición de la rentabilidad, calculado como el cociente entre la Utilidad Neta y el

Patrimonio Neto y utilizado para evaluar la capacidad de generar beneficios de una empresa a partir de la inversión realizada por los accionistas.

- Rentabilidad sobre Patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio Neto

Tomando como apoyo la información de los estados contables de la empresa, se concluye que en promedio tiene una rentabilidad anual aproximada del 20 por ciento, lo que refleja un buen rendimiento, sin embargo, es posible mejorarlo, por ejemplo, reduciendo los costos relacionados a las ventas. Para ello, se realiza un nuevo análisis, el costo de ventas sobre el total de ventas en la empresa y se concluye que el 75 por ciento del total de ventas corresponde a costos, lo que arroja un margen de ganancias de un 25 por ciento sobre las ventas aproximadamente, un margen considerable pero que se puede mejorar disminuyendo costos vinculados al negocio de la compañía.

#### *Análisis perspectiva de clientes*

Uno de los pilares de la empresa es el servicio al cliente, la diferenciación, ya que se destaca por su excelente atención al cliente, que abarca desde el primer contacto del agente de viajes con el pasajero, hasta la posventa; principal diferencia con sus adversarios en el mercado. Sin embargo, se detectan fallas; invierte poco en publicidad y no aprovecha los medios masivos de comunicación vinculados a la tecnología, para obtener nuevos clientes o bien para lograr una fidelización de los mismos.

#### *Análisis perspectiva procesos internos y recursos humanos*

Dentro de la empresa se ejecutan procesos que están aplicados a través del reglamento interno. Para ello, el personal cuenta con un manual de inducción y políticas, sin embargo, no es suficiente, es necesario el aprovechamiento de la tecnología para garantizar eficiencia en los procesos internos. Por ejemplo, la empresa no cuenta con un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel. Tampoco cuenta con un sistema de costeo. A su vez, si bien prepara balances, no se realiza una registración diaria ni automática conforme se van realizando las operaciones.

#### *Análisis perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Se destaca que la empresa carece de un plan de crecimiento para los empleados, lo que puede generar desmotivación, no obstante, se encuentra trabajando en ello. Además, es necesario incorporar recompensas e incentivos por desempeño para que los integrantes de la organización se sientan comprometidos con los objetivos establecidos por la compañía.

## Marco Teórico

Cada vez es más difícil para las compañías subsistir y desarrollarse en contextos dinámicos y agresivos, por ello resulta de fundamental importancia disponer de una herramienta que permita clarificar el horizonte para asegurar el éxito deseado. Surge así, la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI).

A principios de la década del 90, se realizan las primeras investigaciones comandadas por Kaplan y Norton, a quienes se considera los padres de dicha herramienta. Los estudios realizados hasta ese momento solo contemplaban variables financieras, por lo que era necesario plantear un modelo más amplio que permita medir el desempeño abarcando todos los niveles de la empresa.

Rodriguez Quesado, Aybar Guzman, y Lima Rodriguez (2012), definen al CMI como una parte integral de la identificación de la misión, de la formulación de la estrategia y de su ejecución. De este modo, desempeña un papel importante en la comunicación de la estrategia organizativa por todos los miembros y promueve el proceso de retroalimentación.

Por otro lado, Rivera (2017), menciona el Cuadro de Mando Integral como un modelo balanceado porque busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso, y un balance entre el entorno y el interior de la empresa; ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre Cuadro de Mando Integral. Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una empresa estén balanceados; es decir, existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.

Así, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo (Kaplan y Norton, 2012).

Entre los beneficios del Cuadro de Mando Integral, el autor Vogel (2012) destaca que permite adaptarse rápidamente a los cambios provocados por entornos cada vez más cambiantes y competitivos, ayuda a evaluar y analizar diferentes áreas y logra hacer realidad una visión abstracta sincronizando la estrategia ente todos los sectores.

El Cuadro de Mando Integral conecta la actividad diaria con la visión de la empresa. Expuesto en el planeamiento estratégico, permite influir en el comportamiento

de las personas que integran la organización, medir la distancia en que se encuentra determinada actividad con relación al objetivo fijado en el planeamiento estratégico y anticipar oportunidades y amenazas en un entorno dinámico. En definitiva, comprobar que se avanza en la dirección correcta (Jardel, 2004).

En contraparte los autores Rodrigues Quesado, Aybar Guzman, y Lima Rodrigues (2012), establecen que la principal debilidad que tiene el modelo CMI es que no considera toda la extensión de la cadena de valor y es considerado por muchos un modelo rígido y mecánico que no controla las acciones y resultados alcanzados por la competencia.

No obstante, a pesar de las grandes ventajas de la implementación del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones, su práctica no se ha expandido como se espera, principalmente debido a barreras que dificultan su aplicación con éxito.

#### *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*

De acuerdo con el método estratégico del CMI, la planeación estratégica de una organización debe construirse teniendo en cuenta cuatro perspectivas. Estas cuatro perspectivas pueden adaptarse para el análisis de diferentes organizaciones.

Ellas son:

- Perspectiva financiera: estos indicadores no sólo muestran los resultados de la gestión financiera de la organización que se espera según la estrategia, sino que también sirven forma de medir los resultados de las demás perspectivas del CMI (Kaplan y Norton, 2012).

Los autores antes mencionados identifican tres temas estratégicos para poder monitorear los aspectos relevantes de la perspectiva financiera entre los que mencionan crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos/mejora en la productividad y la utilización de los activos/estrategia de la inversión (Kaplan y Norton, 2012).

- Perspectiva de clientes: Esta perspectiva identifica los segmentos de clientes y el mercado en el que quiere actuar la organización, de forma que le permitan producir mejores rendimientos financieros futuros. Aspira a la satisfacción y retención de los clientes. Incluye los indicadores de nuevos clientes, rentabilidad por cliente, cuota de mercado y factores por los cuales el cliente será fiel al servicio o al producto (Kaplan y Norton, 2012).

- Perspectiva de procesos internos: En esta perspectiva se identifican los procesos internos claves en los que la empresa debe destacarse para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas, la tarea acá es conocer esos procesos para desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer el seguimiento de nuestros avances dentro de las organizaciones (Niven, 2006).

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: la importancia que tiene la perspectiva del aprendizaje, basándose en cómo puede la organización seguir teniendo éxito en el futuro, igualmente cómo se debe aprender y comunicarse para mejorar la interacción de los empleados, considerando las habilidades, disposición, así como la capacidad de aprendizaje corporativa (Rampersad, 2004).

Para finalizar, las conclusiones del presente trabajo, se encuentran en línea con lo desarrollado por el autor Rivera (2017), confirmando que el Cuadro de Mando Integral se trata de un modelo balanceado, que busca el equilibrio entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, siempre teniendo en cuenta la interacción entre el entorno y el interior de la empresa. Es sobre la base de estos conceptos claves y novedosos que el CMI se convierte en una herramienta de gestión integral, esencial en cualquier organización para cumplir con las metas preestablecidas y lograr así resultados satisfactorios, tal cual lo expresan los autores Kaplan y Norton (2012).

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Lozada Viajes es una empresa que se encuentra en la ciudad de Córdoba y tiene franquicias en todo el territorio argentino. Cuenta con una notable trayectoria y reputación, adquirida con el correr de los años debido a su excelente servicio de atención al cliente. No obstante, al identificar las debilidades de la compañía, se detectan grandes oportunidades de mejora en las operaciones y provisión de servicios. La compañía carece de herramientas que le permitan aprovechar al máximo recursos disponibles asociados a tecnología y publicidad, que son los principales aliados de las empresas relacionadas al turismo al momento de interactuar con sus actuales y potenciales clientes. Asimismo, carece de herramientas que le permitan medir el rendimiento y realizar un control de gestión integral.

Otras de las debilidades observadas es la ausencia de un sistema de gestión para registrar las operaciones diarias y falta de un plan de crecimiento para el personal.

### *Justificación del problema*

En un contexto empresarial cada vez más complejo, dinámico y repleto de desafíos; se hace cada vez más difícil permanecer y ser atractivos para el mercado. La adaptación resulta de fundamental importancia, y, por ende, las organizaciones requieren información clara y precisa para la toma de decisiones. Debido a esta creciente dificultad de valerse de información útil para tomar decisiones, es primordial implementar una herramienta de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, que permita una visión amplia de la evolución del negocio, en base a su estrategia y la relación entre sus metas e indicadores.

### *Conclusión diagnóstica*

Con la Ejecución de la herramienta de mando basado en el Cuadro de Mando Integral, la empresa bajo estudio podrá tomar decisiones que le permitan subsistir en un mercado ultra competitivo. Dicha herramienta permitirá además a la empresa Lozada Viajes, alinear los objetivos con la estrategia y hacer partícipes a todos los miembros de la organización para cumplir el objetivo propuesto, sumando un valor agregado en cada uno de ellos al sentirse útiles para la organización. Se logrará un crecimiento óptimo a través de la retroalimentación constante de los indicadores en todos los niveles organizativos y en todas las perspectivas, alcanzando la excelencia no solo financiera sino organizacional.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo general*

- Implementar un Cuadro de Mando Integral para garantizar un adecuado control desde el año 2020 en la empresa Lozada Viajes que se encuentra en la provincia de Córdoba.

### *Objetivos específicos*

- Formular una estrategia acorde a los objetivos propuestos, teniendo en cuenta las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Diseñar un mapa estratégico que permita comunicar la estrategia a toda la organización.
- Formular indicadores del CMI para cada perspectiva y plantear acciones a seguir para brindar soluciones en cada una de las mismas.
- Elaborar un informe que facilite la toma de decisiones para cumplir con los objetivos planeados por la empresa.

### *Alcance y limitaciones*

Este reporte de caso tiene como finalidad establecer un modelo de control de gestión integral basado en las perspectivas del CMI, para la empresa Lozada Viajes desde el año 2020.

El trabajo es ejecutado dentro de Lozada Viajes, empresa localizada en la ciudad de Córdoba y dedicada a la comercialización de paquetes turísticos y corporativos; abarca el periodo de enero a junio del año 2020.

El mencionado proyecto incluye a todas las personas que componen la compañía de Lozada Viajes, cuya actividad principal es la comercialización de paquetes turísticos y ejecutivos.

### *Limitaciones*

Se destaca que, para la confección del presente trabajo, no se encontraron dificultades significativas. Se contó con todos los elementos necesarios para la elaboración. Entre las limitaciones se resalta la falta de aprovechamiento de la tecnología y los servicios vinculados a la misma.

### *Recursos involucrados*

- Sillas.
- Escritorios.

- Computadoras de escritorio.
- Medios financieros para poner en marcha el sistema de gestión.
- Estados contables y Balances 2018-2019.
- Cursos de capacitación para el personal sobre implementación y utilización CMI.
- Suscripción a cursos online para aprovechamiento de los programas vinculados a la tecnología.

A continuación, se presenta el presupuesto para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Lozada Viajes. Para elaborar el presupuesto se tomaron dos parámetros como base:

- Los honorarios publicados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, según Resolución 74/19 Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales, a partir del 1 de enero de 2020, donde especifica que el valor del módulo es de \$1.570.
- En segundo lugar, a la hora de contratar suscripciones para cursos de capacitación online con softwares de gestión y manejo de redes sociales, se propone realizar convenios con empresas de la tecnología para contar con información idónea y poder desarrollar un plan de actualización de la empresa. Según las fuentes consultadas se estima importe asciende a \$10.000 mensuales.

Cabe destacar que el diseño y la implementación serán efectuados por el contador de la empresa y su equipo de trabajo.

Tabla 2 Presupuesto

Acciones a Implementar	Cantidad de modulos requeridos por cada actividad	Total
Diseñar el Cuadro de Mando	30	\$47.100
Capacitar a todo el personal	20	\$31.400
Implementar el CMI	30	\$47.100
Obervar desviaciones y aplicar correcciones	20	\$31.400
Total presupuesto		\$157.000

Fuente: Elaboración propia en base a honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Respecto a la acción de capacitar a todo el personal de la empresa, se tiene en cuenta el valor de modulo por día, a su vez, cada módulo consta de 1 hora de capacitación; organizados de la siguiente manera: los vendedores de viajes asistirán a las capacitaciones los días martes y jueves; y los jefes asistirán los días lunes y miércoles en los horarios estipulados previamente por los directivos de la empresa.

*Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación*

La finalidad del presente trabajo consiste en la implementación de una herramienta de control cimentada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, lo que facilitará el control interno y el proceso de toma de decisiones de la empresa Lozada Viajes.

Para poder realizar el diseño y la implementación del CMI, será preciso avanzar con actividades que se detallan a continuación.

Primero se coordinarán reuniones con todos los directivos de la firma y más adelante con los demás empleados, para explicar todo lo relativo a la herramienta de control mencionada anteriormente y su implementación.

Posteriormente, considerando la visión y la estrategia de la empresa, se determinarán los objetivos estratégicos para las 4 perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento). Para el establecimiento de los objetivos se propone el trabajo en forma conjunta de la Dirección General, Recepción, Comercial, Calidad y Desarrollo, Marketing y Comercialización.

La propuesta de los objetivos se logrará a través del trabajo en equipo con los distintos departamentos que conforman la organización, desde Dirección General, Administración, Departamento Comercial, Calidad, hasta Marketing y Comercialización. Una vez formulados los objetivos que constituyen la columna vertebral, pasamos a la siguiente etapa; la elaboración del mapa estratégico; este es un instrumento elemental que permite transmitir la estrategia empresarial en forma clara y precisa, para que todos los miembros de la organización participen en ella y se sientan motivados. Así, podemos distinguir las relaciones causa efecto entre los objetivos y la estrategia, y graficarlas usando las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Una vez confeccionado el mapa estratégico se procede a la elección de los indicadores necesarios para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para cada una de las perspectivas.

Para finalizar se determina un valor deseado para cada objetivo estratégico para poder observar el desempeño y aplicar medidas correctivas en caso de ser necesario.

A continuación, se presenta el Diagrama de Gantt con las actividades a desarrollar, y tiempos para su ejecución.

Tabla 3 Diagrama de Gantt

Actividad/Semana	Enero 2020				Febrero 2020				Marzo 2020				Abril 2020				Mayo 2020				Junio 2020			
	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 - Reuniones para capacitar al personal y a los directivos	■	■	■	■																				
2 - Determinar objetivos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral					■	■	■	■																
3 - Implementar el mapa Estratégico									■	■	■	■												
4 - Seleccionar los indicadores para las perspectivas con el fin de medir los ojetivos													■	■	■	■								
5 - Implementar el Cuadro de Mando Integral																	■	■	■	■	■	■	■	■
6 - Definir el valor meta para controlar desempeño y relizar correcciones																					■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

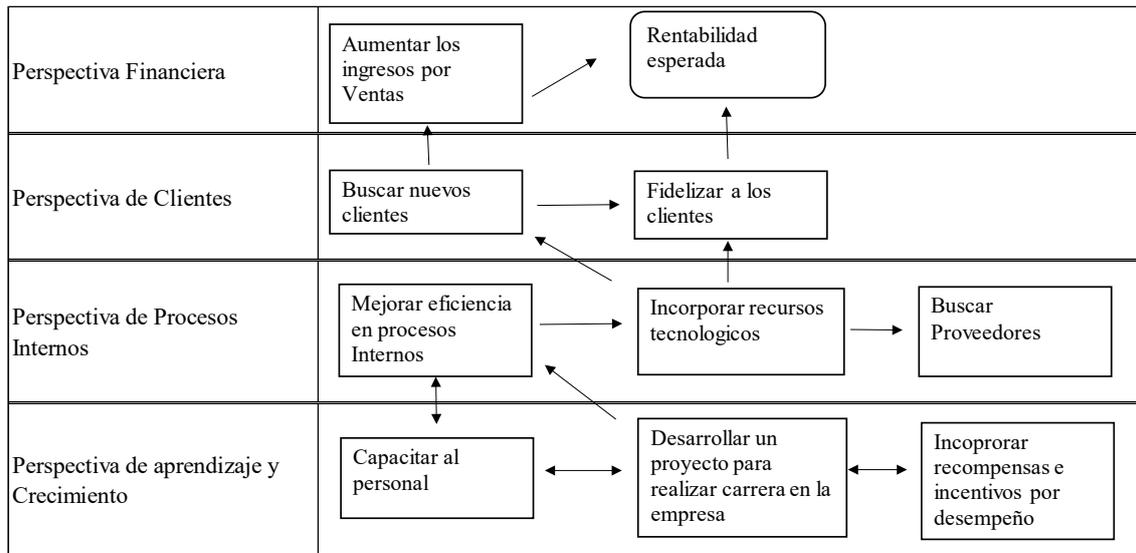
### *Propuesta de diseño e implementación del CMI*

El objetivo final de la propuesta es diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del CMI, que favorecerá su gestión interna, agregando valor a la organización, facilitando el proceso de toma de decisiones y permitiendo retroalimentación a la firma Lozada Viajes.

Posteriormente se establecen los objetivos estratégicos para las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, y a partir de estos objetivos, preparar el mapa estratégico que nos permitirá visualizar las relaciones de causa efecto necesarias para gestar el CMI.

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico para Lozada Viajes.

Tabla 4 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5 Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Responsable/Control	Verde	Amarillo	Rojo
Financiera	Alcanzar una rentabilidad anual de 25%	Rentabilidad del periodo	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$	Tesorería y Dirección /Anual	$\leq 25\%$	15% a 25%	$\geq 15\%$
Financiera	Incrementar en un 35% la utilidad anual	Variación utilidad bruta	$= \frac{U. Neta \text{ año } (n) - U. Neta \text{ año } (n-1)}{U. Bruta (n-1)} \times 100$	Tesorería y Dirección /Anual	$\leq 35\%$	25% a 35%	$\geq 25\%$
Financiera	Reducir los costos totales de ventas a un 20%	Costos de Ventas	$= \frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$	Tesorería y Dirección /Anual	$\leq 20\%$	10% a 20%	$\geq 10\%$
Financiera	Incrementar los ingresos por ventas anuales en un 30%	Ingresos por Ventas	$= \frac{\text{Ventas } (n) - \text{Ventas per } (n-1)}{\text{Ingresos por Periodo } (n-1)} \times 100$	Gerencia Administ. /Anual	$\leq 30\%$	20% a 30%	$\geq 20\%$
De clientes	Captar un 35% de nuevos clientes en el plazo de un año	Incremento % de la cartera de clientes respecto al año anterior	$= \left( \frac{\text{Cant. de clientes año actual}}{\text{Cant. de clientes año anterior}} - 1 \right) \times 100$	Gerencia Comercial/Anual	$\leq 35\%$	25% a 35%	$\geq 25\%$
De clientes	Alcanzar la satisfacción del cliente de 70%	Encuesta satisfacción al cliente	$= \frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes encuestados}} \times 100$	Gerencia Comercial/Anual	$\leq 70\%$	40% a 70%	$\geq 40\%$
De clientes	Alcanzar una retención de clientes de 20%	Retención de clientes	$= \frac{\text{Cantidad de clientes retenidos}}{\text{Cantidad total de clientes}} \times 100$	Gerencia Comercial/Anual	$\leq 20\%$	10% a 20%	$\geq 10\%$
De clientes	Incrementar la financiación al cliente	Nuevos convenios con tarjetas de créditos	$= \text{Cantidad de convenios obtenidos}$	Gerencia Comercial/Semestral	$\leq 10$	5 a 10	$\geq 5$
De procesos Internos	Incrementar cartera de proveedores	Nuevas propuestas de proveedores	$= \text{Cantidad de propuestas}$	Gerencia Comercial/Semestral	$\leq 8$	4 a 8	$\geq 4$
De procesos Internos	Aumentar inversiones en tecnología un 25%	Incremento de inversión tecnológica	$= \left( \frac{\text{Monto invertido en tec. } (n)}{\text{Monto invertido en tec. } (n-1)} - 1 \right) \times 100$	Gerencia Administ. /Anual	$\leq 25\%$	15% a 25%	$\geq 15\%$
De procesos Internos	Invertir como mínimo en 5 estrategias publicitarias	Cantidad de estrategias publicitarias implementadas	$= \text{Cantidad de estrategias publicitarias}$	Gerencia Comercial/Semestral	$\leq 5$	2 a 5	$\geq 2$
De procesos Internos	Implementar al menos 4 planes de desarrollo de nuevos servicios	Planes de desarrollos de nuevos servicios	$= \text{Cantidad de propuestas nuevas de planes}$	Gerencia Administ. /Semestral	$\leq 4$	2 a 4	$\geq 2$
De aprendizaje y crecimiento	Alcanzar un 35% de capacitación del personal	Capacitación de empleados	$= \frac{N^{\circ} \text{ empleados capacit. trim. } (n)}{N^{\circ} \text{ empleados capacit. trim. } (n-1)} \times 100$	Gerencia Administ. /Trimestral	$\leq 35\%$	25% a 35%	$\geq 25\%$
De aprendizaje y crecimiento	Alcanzar un 90% de satisfacción del personal	Satisfacción del empleado	$= \frac{N^{\circ} \text{ empleados satisfechos mes } (n)}{N^{\circ} \text{ empleados satisfechos mes } (n-1)} \times 100$	Gerencia Administ. /Mensual	$\leq 90\%$	75% a 90%	$\geq 75\%$
De aprendizaje y crecimiento	Reducir la rotación del personal al 15%	Índice de rotación de personal	$= \frac{N^{\circ} \text{ rotacion en el mes } (n)}{N^{\circ} \text{ de rotacion en el mes } (n-1)} \times 100$	Gerencia Administ. /Mensual	$\leq 20\%$	10% a 20%	$\geq 10\%$
De aprendizaje y crecimiento	Reducir el ausentismo al 20%	Porcentaje de ausentismo	$= \frac{\text{Días de ausentismo mes } (n)}{\text{Días de ausentismo mes } (n-1)} \times 100$	Gerencia Administ. /Mensual	$\leq 20\%$	10% a 20%	$\geq 10\%$

Fuente: Elaboración propia.

*Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones*

Tabla 6 Propuesta de evaluación, control y medición de acciones

Acciones a evaluar	Parametros de Medidas	Medida correctiva	Responsable
Incrementar la Rentabilidad	Mayor o igual al 25% Semáforo: Verde	Conservar el plan comercial	Gerente General. Tesoreria.
	Mayor a 15% Menor a 25% Semáforo: Amarillo	Fortalecer el plan comercial	Gerente General. Tesoreria.
	Menor o igual al 15% Semáforo: Rojo	Reformular el plan comercial	Gerente General. Tesoreria.
Incrementar la Utilidad Bruta	Mayor o igual al 35% Semáforo: Verde	Mantener plan de ventas y estrategias para reduccion de costos	Gerente General. Tesoreria.
	Mayor a 25% Menor a 35% Semáforo: Amarillo	Reforzar plan de ventas y estrategias para reduccion de costos	Gerente General. Tesoreria.
	Menor o igual al 25% Semáforo: Rojo	Reformuar plan de ventas y estrategias para reduccion de costos	Gerente General. Tesoreria.
Aumentar la cartera de clientes	Mayor o igual al 35% Semáforo: Verde	Continuar con las estretegias de busqueda de clientes en el mercado	Gerente Comercial.
	Mayor a 25% Menor a 35% Semáforo: Amarillo	Intensificar las estretegias de busqueda de clientes en el mercado	Gerente Comercial.
	Menor o igual al 25% Semáforo: Rojo	Replantear las estretegias de busqueda de clientes en el mercado	Gerente Comercial.

Acciones a evaluar	Parametros de Medidas	Medida correctiva	Responsable
Aumentar el nivel de satisfaccion del cliente	Mayor o igual al 70% Semáforo: Verde	Conservar el plan comercial	Gerente General. Gerente Comercial.
	Mayor a 40% Menor a 70% Semáforo: Amarillo	Fortalecer el plan comercial	Gerente General. Gerente Comercial.
	Menor o igual al 40% Semáforo: Rojo	Reformular el plan comercial	Gerente General. Gerente Comercial.
Acrecentar las inversiones em Tecnologia	Mayor o igual al 25% Semáforo: Verde	Mantener el plan de innovacion tecnologica	Gerente General.
	Mayor a 15% Menor a 25% Semáforo: Amarillo	Consolidar el plan de innovacion tecnologica	Gerente General.
	Menor o igual al 15% Semáforo: Rojo	Rediseñar el plan de innovacion tecnologica	Gerente General.

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión del trabajo realizado en la empresa Lozada Viajes, se destacó la importancia de contar con información clara y precisa para la toma de decisiones, fundamental para alinear la estrategia, los objetivos y la visión de empresa, lo que permite subsistir en un entorno cambiante y competitivo.

Gracias al diseño y la implementación del modelo de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la empresa Lozada Viajes pudo mejorar su gestión, realizando un seguimiento y control en cada perspectiva para alcanzar los objetivos preestablecidos.

Fue fundamental para la empresa contar con un sistema de medición de objetivos, lo que permitió comandar la gestión en forma precisa, y comprender en qué lugar se encontraba y hacia donde se dirigía. Por tal motivo, la herramienta de gestión conocida como Cuadro de Mando Integral, permitió medición, control, retroalimentación y la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores para hacer las correcciones necesarias.

Este modelo de gestión comprendió no solo los factores financieros, se incluyeron otros factores no tangibles. Sus clientes, en donde se buscó satisfacer sus necesidades y se les ofreció nuevas oportunidades a través de soportes tecnológicos, de este modo también se buscó atraer a nuevos clientes, por lo que los activos intangibles son considerados un factor muy importante para el desarrollo de la empresa.

A través de la implementación de los medios masivos de comunicación vinculados a la tecnología, se pudo acceder a un nuevo mercado de clientes y se buscó fidelización de los mismos, mejorando así el soporte y la comunicación, por tal motivo se recomienda mantener al personal de la compañía motivado y capacitado, para que sientan un compromiso verdadero con la organización, y a su vez invertir en estrategias publicitarias aprovechando los recursos tecnológicos para el logro de los objetivos propuestos.

Finalizando, para lograr el éxito en la implementación de esta herramienta de control de gestión, fue de fundamental importancia que la firma haga uso de los indicadores propuestos para medir y controlar la gestión, tomando decisiones una vez analizada las desviaciones que surgieron y buscando siempre oportunidades para optimizar los beneficios.

## Bibliografía

- Domecq, E. (03 de Febrero de 2020). *Infobae*. Obtenido de Infobae Economico:  
<https://www.infobae.com/economia/2020/02/03/la-argentina-se-encuentra-una-vez-mas-al-borde-del-abismo-en-materia-de-deuda-publica/>
- Jardel, E. (2004). Profesional y Empresaria : DyG. *Profesional y Empresaria*, 1091-1109.
- Jasper, A. (09 de Marzo de 2020). *Daily Tarvelling News*. Obtenido de Daily Tarvelling News: <https://www.dailyweb.com.ar/noticias/val/35081/estrategias-para-la-mejora-sostenible-del-sector-turistico-de-argentina.html>
- Kaplan y Norton. (2012). *Cuadro de Mando Integral*. Gestion 2000.
- Mercado Diaz, J. P., Moral Davila, M., y Jimenez Sanchez, J. E. (2011). *Diseño del Cuadro de Mando Integral aplicado a la integracion del transporte en la cadena de suministro*. Queretaro: Publicaciones Instituto Mexicano del Transporte. Publicación Técnica Nro. 347. Obtenido de [www.imt.mx](http://www.imt.mx)
- Niven, P. R. (2006). *Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: Gestion 2000.
- Oglietti, G., Nicolas , O., y Jameson, M. (14 de Abril de 2020). *CELAG*. Obtenido de CELAG: <https://www.celag.org/estimacion-del-impacto-economico-del-coronavirus-en-argentina-2020/>
- Pedro, R., Marro, O., y Darío, S. A. (Mayo de 2018). *Cuadro de Mando Integral en tambo: Aplicación*. Tandil: Publicacion Facultad de Ciencias Veterinarias de Tandil. UNCPBA.
- Ponce Talancon, H. (1 de 06 de 2007). *redalyc.org*. Obtenido de [redalyc.org](http://redalyc.org):  
[www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)
- Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. Deusto.
- Przybylski, H. (28 de Agosto de 2018). *canal AR*. Obtenido de canal AR:  
<https://www.canal-ar.com.ar/26271-Como-la-tecnologia-esta-transformando-los-Destinos-Turisticos.html>
- Rampersad, D. H. (2004). *Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rivera, D. N. (Enero de 2017). EL Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones efectiva y proactiva. *EL Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones efectiva y proactiva*. CUBA. Obtenido de

- [https://www.researchgate.net/publication/319433699\\_El\\_Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_para\\_la\\_toma\\_de\\_decisiones\\_efectiva\\_y\\_proactiva\\_Caso\\_GET\\_Varadero](https://www.researchgate.net/publication/319433699_El_Cuadro_de_Mando_Integral_para_la_toma_de_decisiones_efectiva_y_proactiva_Caso_GET_Varadero)  
Rodrigues Quesado, P., Aybar Guzman, B., y Lima Rodrigues, L. (06 de 2012). *Sistema de Publicacion de Revistas electronicas*. Obtenido de Atena:  
<http://www.atena.org.br/>
- Tedin, S. A. (2020). *Motor Economico*. Obtenido de Motor Economico:  
<http://motoreconomico.com.ar/economia-nacional/las-pymes-certificadas-podrn-tener-importantes-beneficios-impositivos-durante-2020>
- Vogel, M. H. (2012). *Club Tablero de Comando*. Obtenido de Club Tablero de Comando: <https://www.tablerodecomando.com/>
- Weitz, G. (26 de Agosto de 2019). *I Profesional*. Obtenido de I Profesional:  
<https://www.iprofesional.com/tecnologia/298647-latinoamerica-argentina-4g-El-comercio-electronico-y-el-big-data-dinamizan-al-turismo-argentino>
- Wende, P. (2020 de Abril de 2020). *Infobae*. Obtenido de Infobae Economico:  
<https://www.infobae.com/economia/2020/04/12/el-titanico-desafio-que-le-espera-a-alberto-fernandez-como-dejar-rapidamente-atras-la-depresion-economica/>