

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Empresa: LOZADA VIAJES**

**“Cuadro de mando integral como beneficio en la gestión de Lozada Viajes.”**

**Autor: Nuñez, Cyntia Anabella**

**DNI: 38.191.019**

**Legajo: VCPB30743**

**Director de TGF: Salvia, Nicolás.**

**2020**

## **Agradecimientos**

A mi abuela, donde quiera que este, mi principal motivadora para empezar una carrera en la facultad, la que me apoyó con todo lo que pudo en los inicios de esta aventura.

A Nico, por su amor, los mates y el aguante infinito de estos últimos años, el principal lector de este trabajo.

A mis compañeros de facultad, que transitaron conmigo cada estudio para los parciales e hicieron que esto sea más ameno y divertido.

A mi tutor Nicolás Salvia, por el apoyo y las correcciones para cumplir con este trabajo, y llegar al final del camino universitario.

## Resumen

En el presente trabajo se planteó como la implementación de un Cuadro de Mando integral (CMI) en la empresa Lozada Viajes traía aparejado mejoras en la gestión, para poder sobrellevar los cambios constantes que se generan en el mercado, ya que no solo se contemplaban los indicadores financieros sino también los no financieros como los clientes, los procesos internos, y el crecimiento y aprendizaje.

Mediante el análisis del contexto interno y externo, se detectó que la empresa cuenta con ciertas debilidades, para las cuales la generación de información confiable y a tiempo era fundamental para poder remediarlas. Lo que se buscó con la aplicación del CMI era facilitar la alineación de la estrategia a los objetivos propuestos por la dirección, para generar planes de acciones concretos, y a su vez involucrar a todo el capital humano, lo que trajo como consecuencia un aspecto motivante en ellos para poder cumplirlos.

En conclusión, la aplicación de esta herramienta generó un crecimiento en Lozada ya que las nuevas formas de trabajo alineadas a la estrategia y la involucración de los colaboradores en el cumplimiento de los resultados forjó, además de una mejora en los procesos internos, un valor adicional por el cual el cliente elegirá la empresa y consecuentemente traerá una mejora en la rentabilidad.

*Palabras claves:* empresa, gestión, toma de decisiones, dirección a través de objetivos, control de gestión.

## **Abstract**

In the present work, it was proposed how the implementation of a Balanced Scorecard (BS) in the company Lozada Viajes brought improvements in management, to be able to cope with the constant changes that are generated in the market, since not only the financial but also non-financial indicators such as customers, internal processes, and growth and learning.

Through the analysis of the internal and external context, it was detected that the company has certain weaknesses, for which the generation of reliable and timely information was essential to remedy them. What was sought with the application of the CMI was to facilitate the alignment of the strategy to the objectives proposed by the management, to generate concrete action plans, and in turn involve all human capital, which brought about a motivating aspect in them to be able to fulfill them.

In conclusion, the application of this tool generated growth in Lozada as new ways of working aligned with the strategy and the involvement of collaborators in the fulfillment of results forged, in addition to an improvement in internal processes, an additional value by which the client will choose the company and consequently will bring an improvement in profitability.

Key words: company, management, decision making, direction through objectives, management control.

## Índice

Introducción .....	7.
Análisis de situación .....	10.
<i>Análisis de contexto</i> .....	12.
<i>Análisis político</i> .....	13.
<i>Análisis económico</i> .....	13.
<i>Análisis social</i> .....	14.
<i>Análisis tecnológico</i> .....	14.
<i>Análisis ecológico</i> .....	14.
<i>Análisis legal</i> .....	15.
<i>Rivalidad entre competidores del mismo sector</i> .....	15.
<i>Poder de negociación de los clientes</i> .....	15.
<i>Poder de negociación con proveedores</i> .....	16.
<i>Amenaza de competidores potenciales</i> .....	16.
<i>Amenaza de productos sustitutos</i> .....	16.
Marco teórico .....	18.
<i>Definiciones del CMI de diversos autores</i> .....	18.
<i>Bases para llevar a cabo un CMI</i> .....	19.
<i>Ventajas de la aplicación del CMI</i> .....	20.
<i>Puntos débiles del CMI</i> .....	20.
<i>Causas por las que puede fracasar un CMI</i> .....	20.
Diagnóstico y Discusión.....	21.
<i>Declaración del problema</i> .....	21.
<i>Justificación del problema</i> .....	21.
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	22.

Plan de implementación .....	22.
<i>Alcance y limitaciones</i> .....	22.
<i>Recursos involucrados</i> .....	22.
<i>Acciones específicas y Marco de tiempo</i> .....	23.
<i>Propuesta de diseño e implementación de CMI</i> .....	25.
Conclusiones y recomendaciones.....	31.
Referencias.....	33.

## **Introducción**

En un mundo en el cual los cambios se generan cada vez más rápido, y el mercado no se queda atrás, la competitividad y la complejidad va en aumento, por lo que las empresas tienen que estar altamente capacitadas para poder hacer frente a los diferentes imprevistos y así alcanzar un crecimiento importante para la compañía.

La necesidad de información certera y confiable, ha llevado a que se busquen formas de tener más control y consecuentemente una mejora en la gestión, para la que la toma de decisiones sea más ágil; cada vez es más común que las empresas apliquen el Cuadro de Mando Integral (CMI), una sistema donde la organización puede analizar e integrar indicadores financieros, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje continuos, que se encuentran alineados a la estrategia, lo que colabora a representar la realidad de la empresa, y los desafíos que esta atraviesa (Kaplan y Norton, 2014).

El éxito de este sistema ha demostrado la importancia de una herramienta de gestión y control, y Lozada Viajes SRL, es una de las tantas empresas que lo aplican.

Empresa líder en el mercado nacional, dedicada a la venta de paquetes o viajes de turismo, fundada en 1987 por Cecilia Trigo y Facundo Lozada, empezó como una pequeña empresa en la Ciudad de Córdoba; en la actualidad es una de las compañías con la mayor red de franquicias del país dedicadas a la agencia de viajes.

Lozada es una empresa que se caracteriza no solo por ser la que más franquicias tiene, sino por el trato preferencial con el cliente, reconocida por el público por sus años de trayectoria, adherida a la norma de calidad ISO 9001, promoviendo un buen ambiente de trabajo para generar sentido de pertenencia en sus colaboradores. Así como tiene muy buenas características, también tiene algunos aspectos negativos como por ejemplo, en cuanto a clientes, falta de medios de financiación de pagos; la falta de un sistema de gestión en los que se incluya compras, pagos, ventas, stock y posteriormente información contable tanto para la liquidación de impuestos como para luego generar el balance; deficiencia de control interno en la entrada y salida de productos, en la autorización de compras; en cuanto a sus colaboradores falta de plan de desarrollo planificado lo cual puede llevar al descontento de los mismos, entre otras.

Indagando sobre estudios de aplicación de CMI a las empresas se ha arribado a los siguientes antecedentes:

En el ámbito internacional, se cita un trabajo realizado a una empresa de transporte turístico en Varadero, Cuba, a la cual le aplicaron el CMI para demostrar su importancia en la toma de decisiones y han concluido en que es muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo porque al combinarse indicadores financieros y no financieros permite realizar una política estratégica y adelantar a las posibles tendencias (Falcon, 2015).

Otro estudio, realizado en la Provincia de Guardalavaca, Cuba, se encargó de trabajar sobre un hotel, para el cual se diseñó el CMI para evaluar el desempeño de la organización y así llevarla a ser más eficiente y eficaz al satisfacer la demanda del mercado; y se ha concluido que es el método más acertado para la evaluación del desempeño organizacional, ya que permitió el armado de un mapa estratégico en base a indicadores por objetivos estratégicos, y su evaluación desencadenó en un armado de plan de mejora de acuerdo a los resultados negativos (Reyes, 2018).

Del ámbito nacional, se cita un trabajo de la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, el objetivo de este era demostrar, mediante el armado de CMI, como se podía obtener información útil sobre el estado de la organización y las posibilidades de mejoras, concluyendo que queda en evidencia el potencial de esta herramienta para comprender y aprender mejor la gestión, y así llevarla a ser más eficiente (Corbo y Biasone, 2018).

Como antecedente local, se cita un trabajo hecho a una empresa de la provincia de Córdoba, el fin del mismo era demostrar mediante el armado del CMI, la importancia del seguimiento de la estrategia mediante indicadores para servir de información a los responsables de la dirección; al final se concluyó que esta herramienta es muy interesante para controlar las variables que se marquen como importantes en sus diferentes perspectivas, así la agencia podría mantener los altos niveles que se establecieron como objetivo (Romero, 2014).

Por último, también del ámbito local, se cita un informe hecho a una empresa de Córdoba, que tuvo como objetivo ofrecer una visión global de la compañía a los directores, donde se pueda detectar puntos fuertes y débiles de las áreas para facilitar la toma de decisiones y aplicar medidas correctivas en caso de desvíos. Como conclusión se obtuvo que

con la ayuda del CMI se puede lograr un crecimiento para la empresa, no solo en finanzas sino también en la cultura de trabajo, siempre manteniendo controlados los distintos indicadores (Oyola, 2019).

Los trabajos citados anteriormente han demostrado la importancia de un Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones de la dirección, con motivo de realizar mejoras en la gestión; para el caso de desvío del objetivo estratégico, tener herramientas para realizar un plan de mejora, y así alinear los procesos a los objetivos estratégicos.

Las empresas al estar insertas en un mercado altamente cambiante, donde cada vez se las exige más para estar en vigencia, necesitan información de calidad para la toma correcta de decisiones rápidas, además de tener herramientas para poder mantenerse en crecimiento; con el CMI, las compañías pueden tener una visión clara de los posibles conflictos que la alejan de su objetivo tanto en el corto como en el largo plazo.

El objetivo general de este trabajo es diseñar para la empresa Lozada Viajes, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina, una herramienta de control para la gestión, basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, de clientes, de procesos internos, y de formación y aprendizaje), a partir del segundo semestre del año 2020.

En cuanto a los objetivos específicos se buscará:

- Formular los objetivos estratégicos de la empresa en base a las perspectivas del Cuadro de mando integral.
- Diseñar un mapa estratégico para integrar objetivos, medir acciones y aplicar las correcciones correspondientes.
- Formular indicadores con respecto a las perspectivas del CMI, para medir los resultados obtenidos, en cada uno de los objetivos.
- Evaluar la efectividad de los indicadores, establecer medidas de acción y corrección según los resultados alcanzados.

## Análisis de situación

La empresa Lozada Viajes tiene sus inicios en el año 1987, fundada por Cecilia Trigo y su esposo Facundo Lozada, abrió su primera agencia de viajes en la provincia de Córdoba. Con el correr de los años, más precisamente años 90, se fueron incorporando sus hijos; seis años después, la empresa se expande y se introducen además de los viajes de vacaciones, los viajes de negocios.

En el año 2004, abren las primeras tres sucursales, dos en la provincia de Córdoba, una en Las Varillas y la otra en Cerro de las Rosas; y la tercera en el microcentro de la provincia de Buenos Aires. Cinco años más tarde, VISA elige a la Lozada como empresa favorita de turismo en el interior de Argentina, esto lleva a que se cree la tendencia de la financiación en cuotas y la realización de publicidad innovadora para el sector de turismo; en el año 2011, el Operador Mayorista OLA, adquiere a Triad Tours y se convierte en el proveedor principal de Lozada Viajes. Tres años más tarde, Juan Cruz Lozada toma la dirección de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo líder en franquicias turísticas en la Argentina.

En cuanto a su estructura organizacional se presenta el siguiente organigrama:



Figura 1: Organigrama funcional Lozada casa Central. Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa.

De la dirección conformada por Juan Cruz Lozada, Amelia Ferrer y Gabriela Alasia, depende las áreas de recepción, comercialización, calidad y desarrollo, y marketing y comunicación.

La empresa, conformada por una red de 80 franquicias, distribuidas en 12 provincias, es dirigida por la casa central que cuenta con los integrantes nombrados anteriormente. Las franquicias si bien cuenta con una cierta autonomía para seleccionar personal, la administración, la contaduría, y el manejo de redes sociales, cuentan con la asistencia y asesoramiento de la casa central. La comunicación entre ellos es diaria y fluida, por teléfono o mail, y anualmente cuentan con reuniones formales para analizar el alcance de los objetivos y de la situación actual, y resolver conflictos puntuales.

La empresa cuenta, además de con la red de franquicias, con dos unidades de negocios importantes: la venta online y tour operador con productos propios.

La venta online surgió en el año 2016, con el objetivo de acercarse al público que busca hacer compras desde su casa; y su fin es la comercialización de productos y servicios turísticos a través de la web.

El tour operador, también surgido en el 2016, tenía como objetivo la venta de paquetes exclusivos a las franquicias, tanto de hoteles y vuelos como de trenes y cruceros.

En cuanto a los clientes posee dos grupos, uno son las franquicias, las cuales adquieren los productos y luego los comercializan; y por otro, los viajeros. Si bien Lozada es una marca líder en el mercado del turismo, ha descuidado un aspecto importante, no tiene en vista generar una política para obtener gran cantidad clientes, al contrario, prefieren tener pocos, y a su vez cuentan con pocas opciones de financiación, lo cual puede desencadenar en una pérdida de ventas. Además, no tiene grandes estrategias de publicidad, la misma es realizada por los vendedores que van a visitar a los clientes, por lo tanto, es muy reducida la posibilidad de adquirir nuevos consumidores.

Con relación a los proveedores, tiene pocos, pero no por política como con los clientes; cuenta con empresas grandes, pymes y monotributistas, las cuales equilibran al momento de negociar los precios. Como el nivel de facturación es muy alto para los pequeños empresarios, estos no querrán perder a Lozada como empresa cliente. Además, la empresa

se encuentra en búsqueda de nuevos proveedores, esto lleva a que se tenga mayor poder negociación y no quedar sujeto a las imposiciones de las empresas proveedoras.

Respecto a los recursos humanos, la empresa tiene una fuerte tendencia a demostrar el valor que tienen sus colaboradores en la compañía, priorizando el bienestar y desarrollo de cada persona. Pese a tener una política de comisiones e incentivos, la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado, por lo que puede llevar al descontento o insatisfacción de los colaboradores, y teniendo una potencial pérdida de capital humano.

Otro aspecto para remarcar es la falta de un sistema gestión para agilizar el pedido de compras, ventas, control del inventario, cobros, pagos y el posterior registro de la contabilidad. Actualmente la empresa realiza todos los procesos en planilla de Excel por lo que la información puede llegar a no estar actualizada, lo que convierte a este procedimiento en algo altamente inseguro.

Además, es importante destacar que tienen políticas de control interno deficientes, debido a faltas de capacitación en ciertas áreas; la autorización de montos de compras no segura, ni tampoco la registración de la entrada y salida pedidos; la entrada al depósito es de libre acceso para todos los empleados y no cuenta con sistema de seguridad confiable.

#### *Análisis de contexto.*

Para realizar el análisis al macroentorno de la empresa Lozada, se va a utilizar PESTEL, Alvarado Cervantes (2015) lo define como una herramienta de planificación estratégica que tiene como objetivo medir el impacto de los siguientes factores del entorno en la organización: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. En cuanto a los factores políticos el autor resalta como ejemplos: la gobernabilidad, la estabilidad social, las alianzas políticas, la legislación tributaria y laboral, la forma de gobierno; en referencia a los factores económicos señala: la inflación, la época del ciclo económico, la política monetaria, el riesgo país, las tasas de interés e impositivas, los costos, la tasa de empleo e índices de precios; con respecto a los factores sociales nombra: los cambios demográficos, la salud, la distribución del ingreso, las tendencias, la educación, los cambios socio-culturales, y todos los cambios en la estructura de la población que afecte a la oferta y la demanda; sobre los factores tecnológicos menciona: el impacto de las nuevas tecnologías, las tasas de obsolescencia tecnológica y la automatización de procesos; entre los

factores ecológicos destaca: las leyes que protegen el medioambiente, la regulación sobre el consumo de energía, el reciclaje, y la preocupación por el calentamiento global; por último, en relación a los factores legales indica: las leyes sobre empleo, salud y seguridad social, y el derecho de propiedad intelectual.

A continuación, se presenta el *PESTEL* Lozada:

*Análisis político.*

Con un cambio de gobierno de por medio, una marcada devaluación, contracción en la economía y una inflación de más del 50% en 2019 (Ernst y Elva Lopez, 2020), el año 2020 inició con dos ejes muy importantes los cuales afectan activamente al turismo: el primero es el impuesto Para una Argentina Inclusiva y Solidaria (PAIS), consiste en agregar un 30% a las operaciones que se realicen en billetes o divisas en moneda extranjera (AFIP, 2020); el segundo es la pandemia generada por el COVID-19, en el cual el gobierno, en el mes de marzo, ha impuesto una cuarentena obligatoria para todas las personas que no entren dentro del rubro “servicios esenciales”, mediante la resolución 627/2020 emitida por el Ministerio de Salud; también se impuso un cierre de fronteras lo cual impide la entrada por cualquier medio, de turistas extranjeros, Decreto Nacional de Urgencia N°274/20; y por último la resolución N°131/2020 emitida por el Ministerio de Turismo y Deporte, el cual resuelve que las agencias de viajes y los hoteles deberán devolver las señas por reservas a los turistas (Argentina.gob, 2020).

*Análisis económico.*

El presidente de la Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo, Gustavo Hani, ha afirmado que el sector turístico está detenido debido a la pandemia y que se prevé que las reservas caigan en casi un 100%; en el primer bimestre del año 2020, el impuesto PAIS ya había generado una disminución en las ventas en un 40%, con el Covid-19, la caída de las ventas se estima en un 90% (El Economista, 2020).

Los especialistas afirman que los viajes al exterior no tienen fecha de reprogramación aún, el cierre de fronteras en consecuencia de la pandemia lleva a que esto sea incierto y sea lo último en volver a funcionar. Las proyecciones indicarían que los viajes solo se van a poder desarrollar dentro del territorio argentino, a partir de septiembre del 2020, si desde el Estado levantan las restricciones a las actividades turísticas y es avalado por la Organización

Mundial de la Salud, igualmente estiman que la normalidad de las ventas se va a poder concretar quizá en dos años (Filgueira, 2020).

*Análisis social.*

La tasa de desempleo en el último trimestre del 2019 fue del 8,9%, logrando una mejoría con respecto al índice del mismo periodo en el año 2018 (INDEC, 2020).

La tasa de pobreza se ubicó en el 35,5% en el último semestre del 2019, a su vez se prevé para el 2020 que va a ir en aumento por la pandemia y la inflación (Cayón, 2020).

La inflación acumulada en el primer trimestre del año 2020 es de un 7,8% y ya lleva una variación interanual del 48,4% (INDEC, 2020).

El gobierno ha impulsado políticas sociales para disminuir los efectos de la caída de la economía en la población que se ubica bajo el porcentaje de pobreza, entre las cuales podemos nombrar: bonos de ayuda alimentaria, un plus denominado “Ingreso Familiar de emergencia”, entre otros (Lejtman, 2020).

En cuanto a las empresas, buscando minimizar los impactos de la pandemia en la economía y que no se generen despidos masivos, el gobierno lanzó medidas como postergación de vencimientos de cargas sociales e impuestos y ayuda para pagar los sueldos (Gomez, 2020).

*Análisis tecnológico.*

Las compras por vías tecnológicas van en crecimiento, según las estadísticas presentadas por la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), las ventas online crecieron un 79% en el año 2019, de las cuales el 78% se usó como medio de pago tarjeta de crédito. Además, resaltan que, de los adultos conectados, el 90% ya realizó alguna compra por e-Commerce (CACE, 2020).

*Análisis ecológico.*

El cuidado de la ecología va en auge, por lo cual desde el Ministerio de Turismo han impulsado ciertas recomendaciones, las cuales no solo traerán beneficios al medioambiente sino también económicos, como la reducción entre un 30% y 40% de los costos de energía. Los parques nacionales son un gran atractivo de turistas por lo que su cuidado es fundamental para no perder la principal motivación de la visita a este recurso, las buenas prácticas son

fundamentales para su protección, además de que esto ayuda a posicionar y mejorar la imagen de la empresa (Ministerio de Turismo, 2017).

*Análisis legal.*

Las pymes actualmente cuentan con la Ley 27.264, la cual trae aparejada ciertos beneficios como, por ejemplo: exención de pagar ganancia mínima presunta, recuperación del 100% del impuesto al cheque, el pago del IVA se puede diferir 90 días (Consejo Profesional de Cs Económicas de CABA, 2016).

El análisis precedente se realizará en base a las *Cinco Fuerzas de Porter*, este análisis es muy importante, ya que podremos visualizar como afecta no solo los rivales de propios de la industria, sino también otros tipos de fuerza competidora como los clientes, proveedores, los posibles ingresantes al mercado y los productos sustitutos. Comprender las fuerzas competitivas y sus causas, muestra por qué se tiene la rentabilidad actual y al mismo tiempo ofrece una herramienta para anticipar e influencia la competencia en el tiempo (Porter, 2017).

*Rivalidad entre competidores del mismo sector.*

Las empresas del sector suelen ser de gran tamaño, muchas y altamente competitivas, buscando posicionarse como líderes en mercado, diferenciándose en precios o productos, los costos fijos del sector son muy altos por lo que las campañas publicitarias agresivas basadas en guerra de precios son muy importantes ya que intentan ampliar la cuota de mercado que poseen y hacer peligrar a las empresas que no puedan soportar esto (Ricci, 2016).

*Poder de negociación de los clientes.*

Los aspectos más valorados por los clientes son la profesionalidad y el asesoramiento, así como una correcta gestión de viaje, debido a la gran oferta el poder de negociación de los clientes es alto, además cuenta con: facilidades para acceder a la información sobre de los competidores de la firma, y también con ciertas páginas de internet las cuales comparan precios y formas de pago (Quispe, 2016).

*Poder de negociación con proveedores.*

Si bien los proveedores de Lozada van desde navieras, aéreos, trenes, hoteles, buses, alquiler de autos, y suelen ser muchos los oferentes de esto, la firma suele manejarse entre

un grupo reducido, en el cual tendría un bajo grado de poder de negociación, por la dependencia que esto genera.

Las agencias de viajes tienen gran tendencia a la integración hacia adelante ya que es una forma de ganar control en la comercialización, conseguir economías de escalas y aumentar sus beneficios al disminuir comisiones de intermediarios, los beneficios económicos de esto suelen ser la ventaja competitiva que genera con respecto a los otros rivales (Guerrero, Pereira Moliner, y Quer Ramón, 2015).

*Amenaza de competidores potenciales*

Los competidores potenciales tienen barreras de ingreso muy altas, ya que se necesita tener grandes capacidades de inversiones en tecnología, capacitaciones de personal y publicidad, además de que hay que competir fuertemente con firmas ya posicionadas, las cuales, mediante la diferenciación, innovación y el enfoque al cliente que tienen sus productos, genera una gran fidelización de los mismos. Las empresas consolidadas tienen un gran acceso a canales de comercialización, para una empresa que quiera competir en el sector, la entrada a estos canales no es sencilla ya que suelen estar ocupados por grandes agencias, además de que no cuentan con la confianza ni reputación para captar la atención de los distribuidores (Quispe, 2016).

*Amenaza de productos sustitutos.*

Los productos sustitutos son aquellos que compiten dentro de un mercado cubriendo una misma necesidad (Porter, 2017), en este caso sería sitios web dedicados al armado de paquetes, por ejemplo despegar.com; o las páginas de las aerolíneas, en las cuales se consigan mejores precios.

Por último, se va a presentar la matriz *FODA* (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), esta herramienta estratégica permite que se analice tanto el contexto interno, como el externo de una empresa; su confección se caracteriza por ser simple y de fácil lectura, lo que permite reconocer rápidamente los factores que operan en el entorno. (Speth, 2016).

A raíz del análisis interno, *PESTEL* y *Cinco Fuerzas de Porter*, se presenta el siguiente *FODA*:

Tabla 1: *Matriz FODA Lozada*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de la marca.</li> <li>- Trayectoria en el mercado.</li> <li>- Servicio diferenciado a los clientes.</li> <li>- Red de franquicias en todo el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de financiamiento a clientes.</li> <li>- Falta de actualización a sistema contable</li> <li>- Falta de automatización de operaciones en sistemas.</li> <li>- Faltan mejores controles a la hora de hacer el pedido a comprar.</li> <li>- Falta de campañas publicitarias.</li> <li>- Falta de plan de profesionalización para colaboradores.</li> <li>- Falta seguridad en el depósito.</li> <li>- Tecnología obsoleta.</li> <li>- Falta de control en la gestión de las franquicias</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de las ventas por internet. (CACE, 2020)</li> <li>- Beneficio Ley Pyme. (Consejo Profesional de Cs Económicas de CABA, 2016)</li> <li>- Fomento del turismo sustentable de parte del Estado. (Ministerio de Turismo, 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paralización del comercio por tiempo prolongado como consecuencia del Covid-19. (El Economista, 2020)</li> <li>- Como consecuencia de inestabilidad política y económica, además de la pandemia, se espera una suba en el tipo de cambio, de la inflación, de la tasa de desempleo y de pobreza. (Rumi, 2020)</li> <li>- Alto poder de negociación por parte de los clientes, ya que cuentan con más información de la competencia para negociar. (Quispe, 2016)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En relación con la matriz podemos remarcar que Lozada cuenta con grandes fortalezas, las cuales debe seguir desarrollando para que sus competidores del sector no adquieran grandes porciones del mercado, sin descuidar las debilidades en el funcionamiento interno. A su vez tiene oportunidades para mejorar su desarrollo y gestión, las cuales si son netamente aprovechadas pueden generar un crecimiento para la empresa, prestando atención a las posibles amenazas que deberá sortear.

## Marco teórico

Al ser el objetivo general del presente trabajo, la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Lozada Viajes, es importante desarrollar los principales conceptos que dan sustento a este análisis.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard, fue presentado por primera vez en un artículo para la Harvard Business Review en 1992, como consecuencia de un estudio que fue motivado por la creencia de que los enfoques que dependían principalmente de las valoraciones de la contabilidad financiera estaban obsoletos. El CMI es definido por sus creadores como una herramienta que proporciona a los directivos instrumentos para alcanzar el éxito competitivo, la cual traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que sirven como sustento para un sistema de gestión, midiendo la actuación de la organización en cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2014).

### *Definiciones del CMI de diversos autores*

Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2012) lo describen como una herramienta que permite definir y comunicar la estrategia de manera coherente y clara; además señalan que se presenta como una metodología sencilla de enlace entre la estrategia y la acción, algo que habitualmente no se ve en la mayoría de los planes estratégicos.

Por su parte, Delgado (2015) lo define como una estructura creada para integrar los indicadores provenientes de la estrategia; considera que, si bien este método sigue contemplando los indicadores financieros antiguos, a su vez introduce los inductores de la actuación financiera del futuro.

Cegarra Navarro y Martínez (2017) lo explican como una herramienta para que la empresa traduzca su visión y estrategia proporcionando un nuevo marco, que cuente la historia estratégica a través de los objetivos, los factores críticos de éxito y los indicadores para su medición, además consideran que el Cuadro de Mando Integral usa las medidas como un nuevo lenguaje que describe los elementos más importantes para cumplir con la estrategia.

Por último, Garrido Buj y Romero Cuadrado (2019) lo enuncian como una herramienta que se construye pensando la empresa desde cuatro ópticas: la estrategia, la del accionista, la de los procesos internos y la de los clientes, además remarcan que no contemplar algunos de estos indicadores sería no contemplar una parte esencial de la organización.

#### *Bases para llevar a cabo un CMI*

Para llegar a cabo un CMI primero hay que elaborar la base sobre la que se apoyará, es decir, hay que realizar un mapa estratégico, el cual es definido por Kaplan y Norton (2014) como una estructura lógica y completa para describir la estrategia; además remarcan que los vínculos medidos de las relaciones causa-efecto en estos los mapas, muestra cómo se transforma los activos intangibles en resultados tangibles. Conjuntamente, los mismos autores, proponen separar el mapa estratégico en cuatro perspectivas, las cuales se presentan a continuación:

- La perspectiva financiera permite mostrar la situación económica y financiera de la empresa, su rentabilidad y su margen; mide puntualmente los resultados financieros alcanzados. Si la empresa es eficiente en su desempeño en el mercado, los indicadores financieros deben demostrar esta situación.
- La perspectiva de clientes es uno de los indicadores más importantes ya que demuestra el valor percibido por los clientes y cuál es la postura de la organización en el mercado.
- Para poder tener éxito en la perspectiva de finanzas y clientes, la perspectiva de procesos internos es fundamental, ya que, para poder cumplir con los objetivos, primero hay que identificar cuáles son los procesos críticos que generan el valor que persigue la empresa en el mercado, es decir, el valor por el cual el cliente la elegirá.
- Por último, la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, aquí se evalúa la capacidad de las personas, de los sistemas y de los procedimientos de la organización; le permite a la organización identificar la estructura que debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

### *Ventajas de la aplicación del CMI*

Baraybar (2011) destaca que esta herramienta proporciona una visión global del negocio y la estrategia; que permite hacer un seguimiento de los indicadores estratégicos, identificando desvíos y previendo posibles planes de acción; que promueve la comunicación y la participación; que influye en el comportamiento de las personas claves del negocio ya que les demuestra como su trabajo influye en la obtención de los objetivos establecidos; que fomenta el aprendizaje organizativo; y que da soporte a la formulación de presupuestos y asignación de recursos.

### *Puntos débiles del CMI*

Para Delgado (2015), el Cuadro de Mando integral presenta algunos puntos débiles como por ejemplo: la mezcla de indicadores estratégicos con operativos puede prestar a confusión; supone que la organización tiene experiencia previa que la posibilita a resolver planteamientos estratégicos; supone que la organización tiene un sistema eficiente de información que maneje, recopile y consolide los indicadores requeridos; falta de referencia al rol de los proveedores; no diagnóstica la situación inicial de la empresa; y por último que tiene gran porcentaje de subjetividad.

### *Causas por las que puede fracasar un CMI*

Un CMI puede fracasar por las siguientes dos causales: en primer lugar, se mencionan las causas de diseño, entre las cuales se pueden nombrar el armado de un CMI desligado de la estrategia, con demasiados o pocos indicadores, por lo cual no se llegaría a encontrar los puntos críticos; y en segundo, señalan las causas de implementación, destacando que se pueden dar por falta de compromiso de la dirección, por pocos empleados involucrados, por contratar consultores sin experiencia, y por introducir el CMI solo para los incentivos económicos, entre otros (Rojas López, Correa Espinal, y Gutiérrez Roa, 2012).

Por lo presentado anteriormente, este trabajo tiene el fin de utilizar esta herramienta de gestión y de alineación estratégica, teniendo en cuenta todos sus beneficios como así también todas sus debilidades, para que la implementación sea de manera exitosa.

## **Diagnóstico y Discusión.**

### *Declaración del problema.*

Lozada Viajes es una empresa que cuenta con gran trayectoria y está muy bien posicionada en el mercado, pero en base a los análisis efectuados, tanto en el contexto interno como en el externo, se lograron detectar las siguientes debilidades: en primer lugar, puede mencionarse que la ausencia de un sistema de información y gestión contable, conlleva a tomar decisiones en un contexto de inseguridad ya que la información puede no encontrarse actualizada; cuenta con escasas opciones de financiación de sus productos y con tecnología obsoleta por lo que el riesgo de perder ventas es muy alto ya que el desarrollo del comercio online se encuentra en alza, además se detectó que la empresa no posee una estrategia de publicidad para llamar la atención de nuevos clientes; y por otra parte, en relación a sus empleados, la falta de planes de desarrollo profesional puede llevar al descontento de los mismos y de esa modo generar altos costos de rotación.

### *Justificación del problema.*

Por lo expuesto, y al encontrarse la empresa inserta en un contexto fluctuante, la necesidad de información de calidad, precisa y oportuna es fundamental, asegurándose de modo tal un crecimiento a largo plazo, ya que el mercado competitivo y cambiante provoca que las empresas desarrollen capacidades de adaptación, por lo que para el caso de no flexibilizar los objetivos propuestos implicaría que la compañía quede fuera del mismo. Con la aplicación de Cuadro de Mando Integral, se incorporaría a la empresa una herramienta que ayude a la toma de decisiones brindando información completa y oportuna, lo que hará que la empresa obtenga una mejora en la gestión y pueda sobrellevar las adversidades que se le presenten óptimamente.

### *Conclusión diagnóstica.*

Con la implementación del Cuadro de Mando Integral, un instrumento de gestión y control, la toma de decisiones se hará mucho más efectiva, consiguiendo la empresa acceder a información desde distintas perspectivas, financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento, con lo cual conseguirá una mirada integral y tendrá una ventaja sobre quienes no lo apliquen. La alineación de la estrategia con los objetivos propuestos por la dirección, la creación de indicadores que midan la eficiencia en los procesos y la

involucración de todo el capital humano en el logro de buenos resultados, no solo generara compromiso sino también motivación en ellos. El análisis mediante esta herramienta le dará a la empresa no solo información confiable, sino también generará un valor adicional para el cliente y consecuentemente un aumento en la rentabilidad.

## **Plan de implementación**

### *Alcance y limitaciones*

-Alcance de contenido: en el presente trabajo se va a desarrollar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Lozada Viajes, dedicada a la venta de productos turísticos.

-Alcance temporal: El proyecto de este trabajo abarca el periodo de julio a diciembre del año 2020.

-Alcance geográfico :la implementación de este TFG se hará para la empresa Lozada Viajes, ubicada en la Provincia de Córdoba, Argentina.

-Limitaciones: en base a los alcances mencionados anteriormente, se concluye que este trabajo esta limitado a la estructura de Lozada Viajes, si bien se puede adaptar a otras empresas del mismo rubro, quedan fuera de este reporte.

### *Recursos involucrados*

Luego de realizar un relevamiento en la empresa, a continuación, se presentan los recursos que se necesitan para llevar a cabo la implementación del CMI:

#### Recursos tangibles:

- Escritorio y silla
- Computadora para el asesor
- Estados contables
- Listados de proveedores y clientes

#### Recursos intangibles:

- Asesoramiento profesional
- Diseño de Cuadro de mando Integral
- Capacitaciones al personal

Se presenta a continuación, el presupuesto de asesoramiento profesional en el que se incluye diseñar, capacitar y luego realizar las mediciones y correcciones necesarias, basado

en los honorarios publicados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba según resolución 74/19 donde se indica que el valor del módulo es de \$1570.

Tabla 2: *Presupuesto de implementación del CMI*

<b>Actividades</b>	<b>Cantidad de módulos</b>	<b>Valores</b>
Diseño	70	\$109.900
Capacitación al personal	30	\$47.100
Medición y seguimiento	25	\$39.250
Total presupuestado	125	\$196.250

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del CPCECBA.

A continuación, se presenta el presupuesto total de la implementación:

Tabla 3: *Presupuesto total*

<b>Recursos Tangibles</b>	<b>Precio</b>	<b>Observación</b>
Escritorio	\$0	En existencia en la empresa
Silla	\$0	En existencia en la empresa
Computadora	\$59.999	Fuente: mercadolibre.com.ar
<b>Recursos Intangibles</b>	\$196.250	Fuente: CPCECBA
<b>Total de la inversión</b>	\$256.249	

Fuente: Elaboración propia

El mantenimiento del proyecto, luego de la aplicación del CMI, el cual no se encuentra en los presupuestos anteriores, se calcula, según los honorarios publicados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, en 15 módulos de \$1570 c/u, lo que da un costo de \$23.550 mensuales.

#### *Acciones específicas y Marco de tiempo*

Para poder cumplir con el objetivo de este trabajo, es necesario llevar a cabo las actividades que se presentan a continuación: reunión con los directivos para capacitarlos

sobre la herramienta que se va a implementar y los consecuentes beneficios de hacerlo; en segundo lugar, elaborar los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar basados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para lograrlo, es fundamental la capacitación de los mandos medios de las áreas de finanzas, ventas, marketing y recursos humanos, ya que los mismos deberán participar de su confección porque son los que conocen el paso a paso diario. Tercero, se procede a la confección de un mapa estratégico para el cual se utilizará los objetivos formulados en el paso anterior, los cuales tienen que ser accesibles, cuantificables y relevantes; con la creación de este mapa se hará mucho más clara y de fácil comprensión las relaciones de causa-efecto. Cuarto, se llevará a cabo la implementación del CMI, para la cual se elaborarán objetivos metas, indicadores y se dará la capacitación al resto del personal, ya que una de las causas del éxito de esta herramienta es la involucración y motivación de todos los empleados en pos del cumplimiento de los objetivos. Por último, se harán las mediciones que permitan evaluar la efectividad de las acciones y en caso de desvíos del objetivo meta, se procederá al armado de planes de acción con medidas correctivas.

Con respecto a los plazos en los cuales se llevarán a cabo estas acciones, a continuación, se presenta el Diagrama de Gantt:

ACTIVIDAD	jul-20				ago-20				sep-20				oct-20				nov-20				dic-20			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4
Reunión con los directivos	■	■																						
Elaboración de los objetivos estratégicos		■	■																					
Armado de mapa estratégico				■	■	■	■	■																
Formulación de indicadores								■	■	■	■													
Implementación del CMI y capacitación al personal									■	■	■	■												
Medición de las acciones con respecto al objetivo meta.													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Planes de acción según desvíos													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

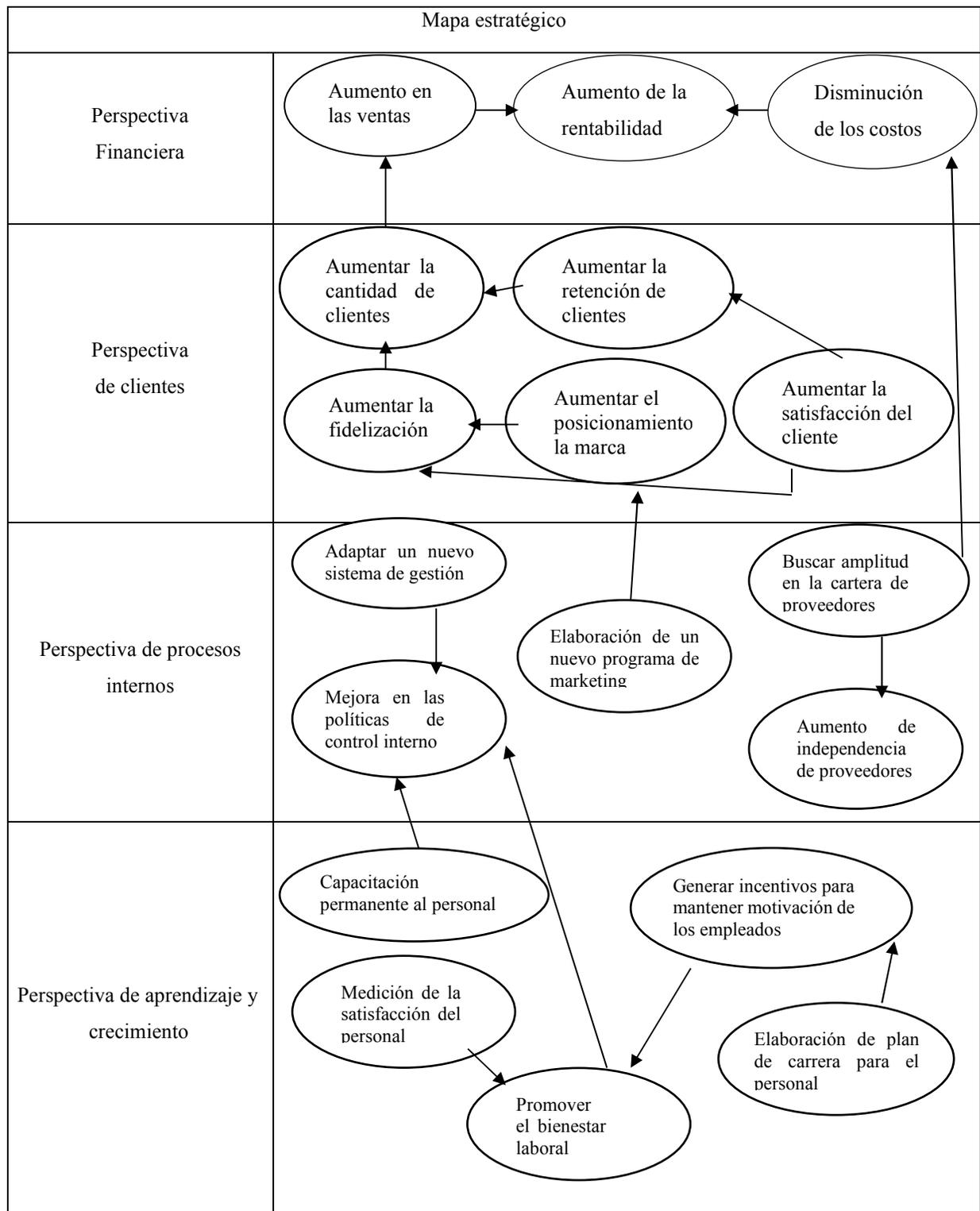
Figura 2: Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

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

Para llevar a cabo el CMI, en primer lugar, se elaborarán cuáles van a ser los objetivos estratégicos, basados en las perspectivas de finanzas, clientes, procesos internos, y de crecimiento y aprendizaje. En segundo lugar, se armará el mapa estratégico en el cual se podrán visualizar las relaciones de causa-efecto de los procesos y como colaboran al cumplimiento de la estrategia.

A continuación, el mapa estratégico de Lozada Viajes:

Tabla 4: *Mapa estratégico*



Fuente: Elaboración propia.

Para terminar el armado del Cuadro de Mando Integral, se deben formular los objetivos metas y los indicadores con los cuales se harán las mediciones.

A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Integral de Lozada Viajes:

Tabla 5: Cuadro de Mando Integral Lozada Viajes

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	U. Medida	Objetivo	Resultado	Semáforo			Responsable
							Verde	Amarillo	Rojo	
Financiera	Aumentar la rentabilidad un 25% Medición: Anual	Rentabilidad del periodo	Utilidad neta/patrimonio neto	%	25	20	>25	>20	<15	Gte de finanzas y directores
	Aumentar las ventas un 25% Medición: Anual	Ingresos por ventas	$[(vtas(n) - vtas(n-1))/vtas(n-1)]*100$	%	25	16	>25	>20	<15	Gte de finanzas y directores
	Reducción de costos Medición: Anual	Costo por ventas	$(costo de ventas/ventas totales) *100$	%	60	75	<60	<65	>65	Gte de finanzas y directores
Clientes	Aumento de clientes en un 20% Medición: Anual	Incremento de cartera de clientes	$[(clientes(n) - clientes(n-1))/clientes(n-1)]*100$	%	20	S/D	>20	>15	<10	Gte de comercialización
	Aumento de la retención de clientes en un 30% Medición: Anual	Retención de clientes	$(retención de clientes/clientes totales)*100$	%	30	S/D	>30	>25	<20	Gte de comercialización
	Aumento de la fidelización de clientes en un 20% Medición: Anual	Recompra de clientes	$(Clientes fieles/clientes totales)*100$	%	20	S/D	>20	>15	<10	Gte de comercialización
	Aumento de la satisfacción de clientes en un 60% Medición: Anual	Encuesta de satisfacción	$(Clientes satisfechos/clientes encuestados) *100$	%	60	S/D	>60	>50	<40	Gte de comercialización
	Incrementar los medios de financiación Medición: Semestral	Cantidad de convenios de financiamiento	Cantidad de convenios firmados	Nº	5	S/D	>5	>3	<1	Gte de comercialización y finanzas

Procesos Internos	Incrementar la cartera de proveedores Medición: Semestral	Nuevas propuestas obtenidas	Cantidad de propuestas obtenidas	Nº	5	S/D	>5	>3	<1	Gestión administrativa de proveedores
	Aumento de las estrategias de marketing Medición: Semestral	Cantidad de estrategias	Cantidad de estrategias implementadas	Nº	3	S/D	>3	>2	<1	Gerencia comercial y de marketing
	Inversión de un 20% en sistemas tecnológicos Medición: Anual	Inversión en tecnología	(inversión en tecnología(n)/ inversión en tecnología(n-1))*100	%	20	S/D	<20	>25	>30	Gerencia de finanzas
	Aumento en los planes de desarrollo de nuevos servicios Medición: Anual	Cantidad de planes	Cantidad de planes implementados	Nº	4	S/D	>4	>2	<1	Gerencia de calidad y desarrollo
	Aumento en el desarrollo de planes de seguridad para tener un mejor control interno Medición: Semestral	Cantidad de planes	Cantidad de planes implementados	Nº	6	S/D	>6	>4	<2	Gerencia comercial, de finanzas, recursos humanos
Crecimiento y aprendizaje	Aumentar el nivel de satisfacción laboral en un 70% Medición: Anual	Cantidad de empleados satisfechos	(empleados satisfechos/total de empleados)*100	%	70	S/D	>70	>50	<40	Recursos Humanos
	Disminuir los costos de rotación en un 10% Medición: Anual	Índice de rotación	(empleados dados de baja/total de empleados)*100	%	10	S/D	<10	<15	>20	Recursos Humanos
	Aumentar las capacitaciones del personal en un 30% Medición: Semestral	Cantidad de capacitaciones realizadas	(personal capacitado(n)/personal capacitado(n-1))*100	%	30	S/D	>30	>20	<10	Recursos Humanos
	Aumentar los incentivos para promover el bienestar laboral Medición: Anual	Cantidad de incentivos	Cantidad de incentivos implementados	Nº	4	S/D	>4	>2	<1	Recursos Humanos

Disminuir los ausentismos en un 25% Medición: Anual	Índice de ausentismos	$(\text{ausentismo}(n)/\text{ausentismo}(n-1))*100$	%	25	S/D	<25	<30	>35	Recursos Humanos
--	-----------------------	---	---	----	-----	-----	-----	-----	------------------

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la perspectiva financiera fueron calculados en base a los últimos estados contables presentados por la empresa Lozada Viajes.

Por último, se presenta la siguiente tabla con las medidas a seguir, según los resultados alcanzados en el Cuadro de Mando Integral.

Tabla 6: *Medición y acción según resultados del CMI*

Acción	Parámetros	Medidas	Responsable
Aumentar la rentabilidad un 25%	Hasta el 25%	Rever planes de ventas y de inversión	Directores-Gte comercial
	Mayor al 25%	Continuar con las estrategias comerciales adoptadas	
Aumentar las ventas un 25%	Hasta el 25%	Revisar estrategias de captación de clientes	Gte comercial
	Mayor al 25%	Continuar con el plan de ventas	
Reducción de costos 20%	Menor al 20%	Continuar con el plan de reducción de costos	Gte finanzas
	Mayor al 20%	Revisar los costos y sus justificaciones	
Aumento de clientes en un 20%	Hasta el 20%	Revisar las campañas publicitarias y los planes de ventas	Gte comercial, Marketing
	Mayor al 20%	Continuar con los planes de atracción de clientes.	
Aumento de la retención de clientes en un 30%	Hasta el 30%	Buscar las causas por las cuales no se está llegando al objetivo	Gte comercial, Marketing
	Mayor al 30%	Revisar las políticas de retención	
Aumento de la fidelización de clientes en un 20%	Hasta el 20%	Revisar las políticas de fidelización	Gte comercial, Marketing
	Mayor al 20%	Continuar con los planes de fidelización	
Aumento de la satisfacción de clientes en un 60%	Hasta el 60%	Rever las fallas en los servicios al cliente	Gte comercial, Marketing
	Mayor al 60%	Continuar con planes orientados a la satisfacción del cliente	
Incrementar los medios de financiación	Menor a 5	Mejorar las búsquedas de nuevos medios de financiación	Gte comercial
	Mayor a 5	Evaluar propuestas y cerrar contrato con la mejor.	
Incrementar la cartera de proveedores	Menor a 5	Mejorar las búsquedas de nuevos proveedores	Gestión administrativa de proveedores
	Mayor a 5	Continuar con el incremento para evitar la independencia	

Aumento de las estrategias de marketing	Menor a 3	Mejorar los estudios de mercado	Gte comercial, Marketing
	Mayor a 3	Continuar el desarrollo de los planes de marketing	
Inversión de un 20% en sistemas tecnológicos	Hasta el 20%	Continuar con la inversión en los sistemas tecnológicos	Gte de finanzas
	Mayor al 20%	Revisar el costo-beneficio de la inversión	
Aumento en los planes de desarrollo de nuevos servicios	Menor a 4	Verificar cual es la causa por la que no se llegó al objetivo	Gerencia de calidad y desarrollo
	Mayor a 4	Continuar desarrollando las nuevas ideas	
Aumento en el desarrollo de planes de seguridad para tener un mejor control interno	Menor a 6	Revisar porque no se está llegando al objetivo.	Gte comercial, de finanzas, recursos humanos
	Mayor a 6	Continuar los planes, actualizándolos.	
Aumentar el nivel de satisfacción laboral en un 70%	Hasta el 70%	Verificar cuales son las causas que generan malestar	Recursos humanos
	Mayor al 70%	Continuar con el plan de motivación para los empleados	
Disminuir los costos de rotación en un 10%	Menor al 10%	Continuar con el plan de motivación para los empleados	Recursos humanos
	Mayor al 10%	Verificar los malestares en el ámbito laboral	
Aumentar las capacitaciones del personal en un 30%	Hasta el 30%	Rever por qué no se están realizando todas las capacitaciones correspondientes.	Recursos humanos
	Mayor al 30%	Seguir con el plan de capacitaciones	
Aumentar los incentivos para promover el bienestar laboral	Menor a 6	Revisar los incentivos existentes y que se puede mejorar	Recursos humanos
	Mayor a 6	Continuar con incentivos para mejorar la satisfacción de los empleados.	
Disminuir los ausentismos en un 25%	Hasta el 25%	Continuar con las políticas de motivación y de sensación de pertenencia	Recursos humanos
	Mayor al 25%	Revisar las causas de ausentismo	

Fuente: Elaboración propia

Las acciones propuestas en esta tabla son el último eslabón del CMI, ya que una vez establecidos los objetivos estratégicos, y posteriormente con los resultados alcanzados, se lleva a cabo la medición, y en base a eso, las medidas que se tomen son las que alinearan nuevamente los objetivos a la estrategia, mediante el rediseño de los planes de acción actuales.

## **Conclusiones y recomendaciones**

A raíz de los estudios realizados a la empresa Lozada viajes, tanto en el contexto interno como externo se pudo detectar que cuenta con ciertas debilidades las cuales su corrección es fundamental para mantenerse líder en la venta de productos turísticos, ya que los cambios y la competitividad en el mercado donde esta inserta son constantes y cada vez más rápidos. Hoy en día los clientes cuentan con grandes volúmenes de información de disponibilidad inmediata, por lo que mantenerse actualizado a las necesidades es lo que va a seguir dándole la vigencia a la empresa. Las capacitaciones y el sentido de pertenencia que sientan los colaboradores también son fundamental, ya que son la cara visible de la empresa con el cliente y su trato dependerá de la información que dispongan y de su bienestar en la organización.

Lo que se concluye con este trabajo es que con la implementación del Cuadro de Mando Integral se le da a Lozada Viajes una mirada íntegra de la empresa, ya que al ser fundamental el análisis desde las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos, y de crecimiento y aprendizaje, se puede atravesar todos los ejes centrales de la organización, es decir que puede generar información precisa y relevante de cada área, lo cual lleva a que se visualicen los problemas con facilidad. Además, es importante remarcar que esta herramienta genera una nueva forma de trabajar ya que, al alinear la estrategia a los objetivos, genera una mejora en la gestión, y los planes de acción son más claros y concretos para los colaboradores.

Se recomienda a la empresa adaptar un sistema de automatización de operaciones para que la generación de información sea confiable y oportuna, ya que es necesario para poder implementar el CMI y alcanzar el éxito en la gestión, además trae aparejada la eficientización de los tiempos de las operaciones.

Por otro lado, las capacitaciones y generación de beneficios para los colaboradores no deben descuidarse, ya que como se dijo anteriormente, son los que reflejan la cara de la empresa con el cliente y generan el valor adicional por lo que elegirán a Lozada Viajes; por lo tanto, se recomienda la creación de planes de carrera para cada uno de los empleados, para a su vez sumar una motivación más para ellos.

Se recomienda también, el desarrollo de canales sólidos de comunicación con los colaboradores, ya que la información concreta y oportuna genera que las relaciones sean claras y afines, por lo tanto, conlleva a una mejora en el bienestar laboral.

Por último, se recomienda la búsqueda de nuevas formas de financiación de los productos porque, en la actualidad, es un condicionante de gran importancia en la elección que realizan los clientes de una empresa u otra.

Para culminar este trabajo, es importante remarcar que todas las áreas de las empresas están concatenadas, por lo que la falla en una desencadena un problema en otra, por esto, el beneficio del estudio integral de la empresa, es decir, desde todas las perspectivas no solo la financiera, genera indefectiblemente un crecimiento y una mejora, en el corto y largo plazo.

## Referencias

- AFIP. (06 de 01 de 2020). Resolución General 4659/2020. *RESOG-2020-4659-E-AFIP-AFIP - Impuesto Para una Argentina Inclusiva y Solidaria (PAIS). Ley N° 27.541*. Buenos Aires.
- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica*. Recuperado de <https://docplayer.es/70097987-Administracion-estrategica-analisis-pest-administracion-estrategica-analisis-pest.html>
- Argentina.gob. (01 de 04 de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Baraybar, F. A. (2011). *El cuadro de Mando Integral*. Madrid: Esic.
- CACE. (03 de 2020). *Camara Argentina de Comercio Electronico*. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Cayón, D. (01 de 04 de 2020). La pobreza aumentó un 35.5% en el 2019. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/01/la-pobreza-aumento-al-355-por-ciento-en-2019-afecta-a-161-millones-de-personas-en-todo-el-pais-y-se-preve-un-mayor-impacto-por-la-inflacion-y-la-pandemia/>
- Cegarra Navarro, J. G., y Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento: una ventaja competitiva*. Madrid: ESIC.
- Consejo Profesional de Cs Económicas de CABA. (08 de 2016). *Comentarios a la Ley 27.264 de Fomento a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas*. Recuperado de <https://archivo.consejo.org.ar/noticias16/files/Comentarios-ley-MIPyMEs-final.pdf>
- Corbo, Y. A., y Biasone, A. M. (2018). Aportes Del Cuadro De Mando Integral A La Mejora De La Gestión Publica De Turismo. *CONDET*, volumen 16, 36-51. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/2970/1/corbo-biasone-2018.pdf>
- Delgado, J. V. (2015). *Planificando Estratégicamente*. California: Windmills Edition.
- El Economista. (12 de 03 de 2020). El coronavirus impactará fuerte en la actividad turística en Argentina: "El sector esta 90% parado", *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.ar/2020-03-el-coronavirus-impactara-fuerte-en-la-actividad-turistica-en-argentina-el-sector-esta-hoy-90-parado/>

- Ernst, C., y Elva Lopez, M. (2020). El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de [ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_740742.pdf](https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_740742.pdf)
- Falcon, V. V. (2015). Procedimiento Para La Implementación De Un Cuadro De Mando Integral:. *Revista Ecociencia*. Volumen 2, 02-26. Recuperado de [http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num4\\_1.pdf](http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num4_1.pdf)
- Filgueira, B. (10 de 05 de 2020). La vida después del coronavirus: cuando, como y a donde vamos a poder viajar. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/coronavirus/2020/05/10/la-vida-despues-del-coronavirus-cuando-como-y-a-donde-vamos-a-poder-viajar-los-argentinos/>
- Garrido Buj, S., y Romero Cuadrado, M. (2019). *Fundamentos de Gestión de empresa*. Madrid: Centro de Estudios Ramon Areces.
- Gomez, D. B. (21 de 03 de 2020). Las 30 medidas economicas que tomó el gobierno para paliar las consecuencias del coronavirus. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/21/las-30-medidas-economicas-que-tomo-el-gobierno-para-paliar-las-consecuencias-del-coronavirus/>
- Guerrero, R. A., Pereira Moliner, J., y Quer Ramón, D. (2015). *Las direcciones del crecimiento en el sector hotelero español*. Universidad de Alicante. Alicante.
- INDEC. (26 de 03 de 2020). Trabajo e Ingresos. *INDEC.gob.ar*. Volumen 4 n°53 Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim19EDC756AEAE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf)
- INDEC. (03 de 2020). Indice de precios del consumidor. *INDEC.gob.ar*, volumen 4 n°66 ,33-16. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_20405E6A626E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf)
- Kaplan, R., y Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. España: Grupo Planeta
- Lejtman, R. (02 de 04 de 2020). Alberto Fernandez preservará la ayuda social y económica aunque levante la cuarentena contra el coronavirus. *Infobae*. Recuperado de

- <https://www.infobae.com/politica/2020/04/02/alberto-fernandez-preservara-la-ayuda-social-y-economica-aunque-levante-la-cuarentena-contra-el-coronavirus/>
- Martinez Pedros, D., y Milla Gutierrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid : Ediciones Diaz de Santos.
- Ministerio de Turismo. (2017). Como ser una organización turística sustentable. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mintur-minem-como\\_ser\\_una\\_organizacion\\_turistica\\_sustentable.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mintur-minem-como_ser_una_organizacion_turistica_sustentable.pdf)
- Oyola, M. A. (2019). *Diseño de cuadro de mando integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina*. (Tesis de maestría) Universidad Católica de Córdoba, Córdoba. Recuperada de <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1685/>
- Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo*. España: Ediciones Deusto.
- Quispe, E. (01 de 07 de 2016). La competitividad de las agencias de viajes y operadoras de turismo basado en el modelo de Michael Porter. *Wordpress*. Recuperado de <https://edgarquispe.wordpress.com/2016/07/01/la-competitividad-de-las-agencias-de-viaje-y-operadoras-de-turismo-basado-en-el-modelo-de-michael-porter/>
- Reyes, Y. P. (2018). *Evaluación del desempeño empresarial mediante un cuadro de mando integral*.(Tesis de grado). Universidad de Holguin, Cuba. Recuperada de <https://repositorio.uho.edu.cu/jspui/bitstream/uho/4953/1/YICELIS%20PARRA%20REYES.pdf>
- Ricci, M. B. (2016). *Análisis estratégico de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la provincia de Cordoba en el ámbito del turismo*. Universidad Nacional de Villa Maria. Córdoba. Recuperado de [http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=1208](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1208)
- Rojas Lopez, M. D., Correa Espinal, A., y Gutierrez Roa, F. (2012). *Sistemas de control de gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Romero, M. L. (2014). *Planeamiento estratégico de marketing de la Agencia Lozada Soriano Viajes Ruta 20*. (Tesis de grado). Instituto Universitario Aeronautico, Cordoba. Recuperada de <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/917/1/Trabajo%20Final%20de%20grado%20ROMERO%2cMaria%20Lorena.pdf>.

Rumi, M. J. (24 de Abril de 2020).Pandemia, deuda, a cuanto llegara el dólar. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/pandemia-deuda-a-cuanto-llegara-dolar-como-nid2357424>

Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. España: Primento.