

Universidad siglo21



Carrera Contador Público

Trabajo final de grado

Reporte de caso

Cuadro de mando

**Herramienta de gestión para la toma de decisiones basada en el cuadro de mando
integral a la empresa Lozada Viajes, período 2019**

Alumno:

Mónica Elisa Bonesi

DNI: 27.264.405

Legajo: VCPB2774

Resumen

En el presente trabajo realizado en la empresa Lozada Viajes S.A., ubicada en la provincia de Córdoba en el período 2019. Se analizó que al ser una empresa líder en cuanto a la venta de viajes y de franquicias, no cuenta con un sistema de gestión interna que permita lograr los objetivos planteados. Esta falta de seguimiento con un sistema integral dificulta todo el proceso desde las pequeñas hasta las más grandes decisiones. Es por esto por lo que se propone un plan de implementación basado en un cuadro de mando integral, lo que les va a permitir llevar a cabo los objetivos estratégicos, a través de una visión más clara de la empresa. Esta herramienta de gestión viene a proponer un nuevo análisis de las perspectivas ya conocidas, teniendo en cuenta, además de la financiera, los clientes y el proceso interno, la capacitación y aprendizaje del personal. Este trabajo tiene como resultado la implementación de una gestión estratégica, permitiéndole a la empresa complementar sus procesos, su capacitación y comunicación a todos los sectores.

Palabras clave: Cuadro de mando integral- objetivos- empresa- gestión- planificación.

Abstract

In the present work carried out in the company Lozada Viajes SA, located in the province of Córdoba in the period 2019. It was analyzed that being a leading company in terms of the sale of travel and franchises, it does not have an internal management system to achieve the objectives set. This lack of follow-up with a comprehensive system hinders the entire process from the small to the largest decisions. Therefore, an implementation plan based on a balanced scorecard is proposed, which will allow them to carry out the strategic objectives, through a clearer vision of the company. This management tool comes to propose a new analysis of the perspectives already known, considering, in addition to the financial, the clients and the internal process, the training and learning of the personnel. This work results in the implementation of strategic management, allowing the company to complement its processes, training and communication to all sectors.

Keywords: Comprehensive scorecard- objectives- company- management- planning.

Introducción

Actualmente y a escala mundial, cada vez son más las empresas que buscan optimizar y mejorar el desempeño de sus actividades a fin de cumplimentar con los objetivos propuestos mediante herramientas de Gestión.

Por ello es de vital importancia conocer y aplicar sistemas de información y control mediante indicadores de gestión estratégica que ayudan, entre otras cosas, a facilitar la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización.

En el mercado local, específicamente en Córdoba, se encuentra ubicada la empresa Lozada Viajes, la cual trabaja en la implementación de estas herramientas de gestión, para mejorar la eficiencia de su negocio.

Un dato para dimensionar el crecimiento que tuvo la empresa Lozada Viajes en estos años, es que se fundó en la década del 80´e inició sus actividades como una empresa familiar, y 30 años más tarde se convirtió en la red de franquicias más grande de Argentina.

Allá por el año 1987 Cecilia y su marido crearon la empresa Lozada Viajes, luego de unos años, se incorporó su hijo, solo para operaciones de verano.

Luego, entre el año 1990 y el 2000, además de sumarse otros tres hijos de la familia, la empresa amplía la oferta de productos, y se dedica también a viajes empresariales dentro de la provincia.

Es a partir del 2004 que comienzan con la apertura de sucursales, una de estas 3, ubicada en el microcentro de la Provincia de Buenos Aires.

Con el correr de los años, luego de que Visa considere a Lozada Viajes como la empresa preferida en el interior del país, Juan Cruz Lozada, uno de los hijos de los fundadores, es quien toma el liderazgo de la empresa.

No obstante, aún con el crecimiento exponencial que la empresa Lozada Viajes ha tenido durante estos años, presenta distintas oportunidades de mejora, relacionado con perfeccionamientos e incentivos a sus empleados directos y público interno en general.

Este crecimiento, así como le permitió desarrollar diversas franquicias y lograr un excelente posicionamiento en el mercado nacional, también generó dificultades para realizar la medición de objetivos y desafíos propuestos, así como también la implementación de un Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando, también conocido como Balanced Scorecard (Kaplan, R y Norton, D.), es una de las herramientas más importantes de gestión estratégica, que proporciona información relevante para el desarrollo de los objetivos. A su vez, facilita la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Esta metodología de gestión proporciona un marco en el cual se desarrolla la estrategia en cuatro perspectivas: la Financiera, la del Cliente, la de Procesos Internos y la de Aprendizaje y Desarrollo.

En sus aportes, establece, entre otras cosas, un sistema de comunicación de los niveles inferiores hacia los superiores y viceversa, permitiendo reconocer y transmitir conocimientos y habilidades, a través de la fijación de objetivos concretos.

Estos objetivos deben relacionarse con la política general de cada organización, en este caso específico dentro de la política de recursos humanos de la empresa Lozada Viajes, su desafío está vinculado al desarrollo profesional de las personas y de la organización y promover la mejora del saber hacer en todos los colaboradores, proponiendo constantes capacitaciones pertinentes a cada puesto y colaborador.

El objetivo del presente trabajo final de grado es proponer un sistema de control de gestión mediante el cuadro de mando integral, para facilitar la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización, con el fin de lograr las metas propuestas por la empresa.

Se mencionan algunos antecedentes donde la problemática de cada empresa es similar a la del trabajo que se presenta.

La falta de una adecuada implementación de un cuadro de mando integral no sólo se presenta en el ámbito local. Las empresas a nivel global sin distinción de tamaño han implementado por cuestiones de organización y planificación esta metodología.

A nivel internacional se cita el trabajo sobre la propuesta de la integración de un cuadro de mando integral para la agencia de turismo Viajes Destinos S.A. En el mismo hace referencia a la necesidad de mejorar la rentabilidad de la empresa, identificando el estado actual de las cuatro perspectivas de gestión metodológicas.

Como resultado del estudio es que reconocen la visualización de los puntos débiles de la empresa, así como las virtudes, tanto de la gerencia como de los empleados. Y a partir de los datos obtenidos, proponer estrategias de gestión, adaptadas a la necesidad de la organización.

Otro antecedente referido a la implementación de metodologías en las empresas de viajes es el modelo de cuadro de mando sostenible para los prestadores turísticos de Colombia, donde sería útil esta herramienta considerando las dificultades que traen la gerencia, la organización y los elementos de calidad para la mejora de los objetivos de gestión y procesos vinculados al sector. Como conclusión del diseño de un Cuadro de Mando, se desarrolló e integró el planteamiento estratégico que servirá como guía para cumplir con la calidad y competitividad deseada.

Siguiendo con el mismo tema de estudio, se menciona otro trabajo de campo que se realizó en Madrid, en el año 2013, sobre una empresa que, en sus comienzos se dedicaba al transporte de viajeros por carretera. En pocos años se expandió, llegando a ofrecer, servicios de taxi y otras actividades, entre ellas, una agencia de viajes.

Luego del crecimiento que tuvo y el desarrollo de nuevas actividades, decidió implantar el Cuadro de Mando para cada unidad, con el objetivo de contribuir a alcanzar la visión al más alto nivel.

Como conclusión, resultó ser una herramienta de gran interés para los empresarios y directivos ya que se ve reflejada la estrategia en objetivos medibles, relacionados a los planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

Otro caso que describe situaciones similares es la de una empresa de viajes y operadora de turismo, que en el año 2016 presentó varios inconvenientes en cuanto al despacho de pasaje y limitaciones de recursos, tanto humanos como de infraestructura. Ante esta situación se reconsidera evaluar los indicadores de productos y servicios

brindados y una vez identificados, proceder a la implementación de estrategias para mejorar el rendimiento de la empresa.

El cuadro de mando integral y a modo de conclusión, revela que, es una herramienta indispensable para evaluar el mejor desempeño posible y planificar estrategias claras.

Por último, se analiza una empresa ubicada en la provincia de Mendoza, dedicada al rubro de transporte de carga, con el objetivo de diseñar una guía de desempeño destinada al nivel jerárquico de la compañía, se implementó el cuadro de mando integral para mejorar los procedimientos existentes, maximizando la administración de los recursos.

Luego de la aplicación del cuadro de mando, concluye que es una herramienta muy útil para la medición tangible de los procedimientos de control y desempeño.

Análisis de la situación

Lozada Viajes S.A. fue autoproclamada empresa y familia, en el año 1987, por Cecilia Trigo de Lozada y su marido Facundo Lozada en la provincia de Córdoba. Años más tarde se sumó su hijo Santiago Lozada para los operativos de verano que había en Brasil.

En el año 1990 se incorporan activamente Juan Cruz, Iván y Javier, todos hijos del matrimonio.

Seis años más tarde, en 1996, la empresa expande sus servicios ofreciendo productos de viajes de negocios a empresas de Córdoba, además de viajes de placer.

En el 2004 se abren 3 sucursales, 2 en la misma provincia de Córdoba, más precisamente en la localidad de Las Varrillas y en Cerro de las Rosas. A modo de desafío se abrió una sucursal en el microcentro de Buenos Aires, con objetivo de llevar la firma afuera de Córdoba y expandir su carpeta de clientes potenciales. Paralelo a la apertura de sucursales, se empezaba con la idea de implementar un plan de franquicias de Lozada Viajes, aprovechando que la firma crecía sostenidamente.

Por el año 2009, la firma reconocida mundialmente, de tarjetas de créditos y débito Visa, reconoció a Lozada Viajes como la empresa de turismo preferida en el interior del país, brindando oportunidades de financiamiento y un amplio reconocimiento de la marca aumentando sus ventas, atraídas por la financiación que uso de este medio de pago ofrecía.

En la actualidad es Juan Cruz Lozada es el encargado de llevar adelante los objetivos y metas de la firma, tomando decisiones de gestión empresarial para seguir con el legado de ser empresa número uno en franquicias turísticas en el país.

Lozada Viajes, como se mencionó anteriormente, se ha convertido en una red de franquicias de agencias de viajes. Estas franquicias operan bajo la gestión de una casa central, ubicada en la provincia de Córdoba, aunque algunas acciones se realizan en forma independiente.

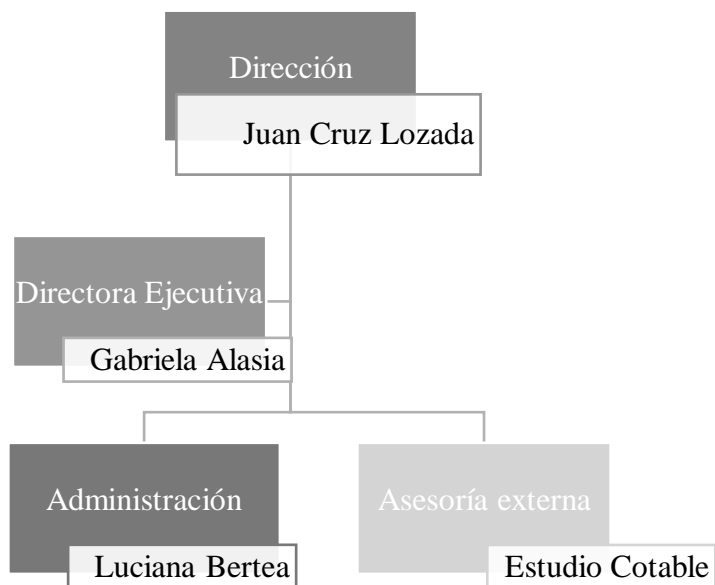
Estas acciones tienen que ver con la selección del personal, uso de redes sociales para ofrecer distintas promociones, el área de contaduría y manejo de la administración. No obstante, reciben apoyo de asistencia y asesoramiento de la casa central, si así lo requieren.

También cabe mencionar que además de la red de franquicias, existen dos unidades de negocios más que son: la venta online y tour operador. La primera unidad surge en el año 2016 con el fin de acercar el negocio a las nuevas generaciones, operando directamente desde su página oficial.

El tour operador también comenzó en el mismo año, con el objetivo de brindar productos y servicios únicos, propios, con un sello que caracteriza a la marca. Con este canal de venta, además de lograr importantes beneficios para los franquiciados, agrega un valor extra, que es la ventaja competitiva.

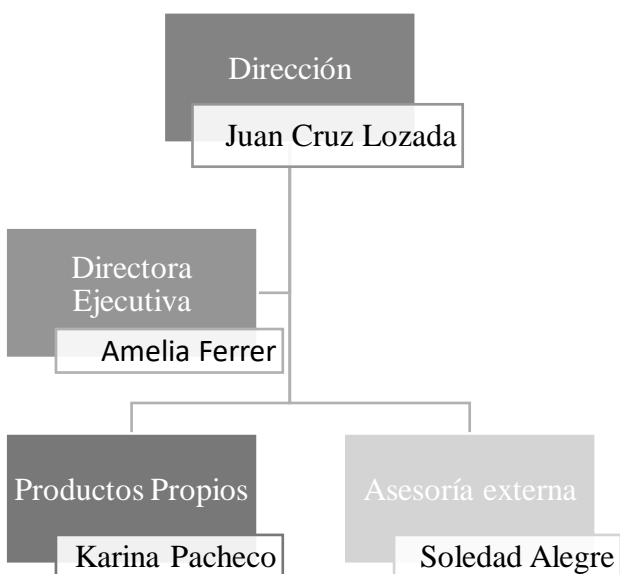
El presente trabajo se basa en la importancia de contar con una herramienta de gestión que le brindará a la empresa la capacidad de desarrollar estrategias a corto y largo plazo.

Figura 1. Gestión Administrativa, contable y financiera



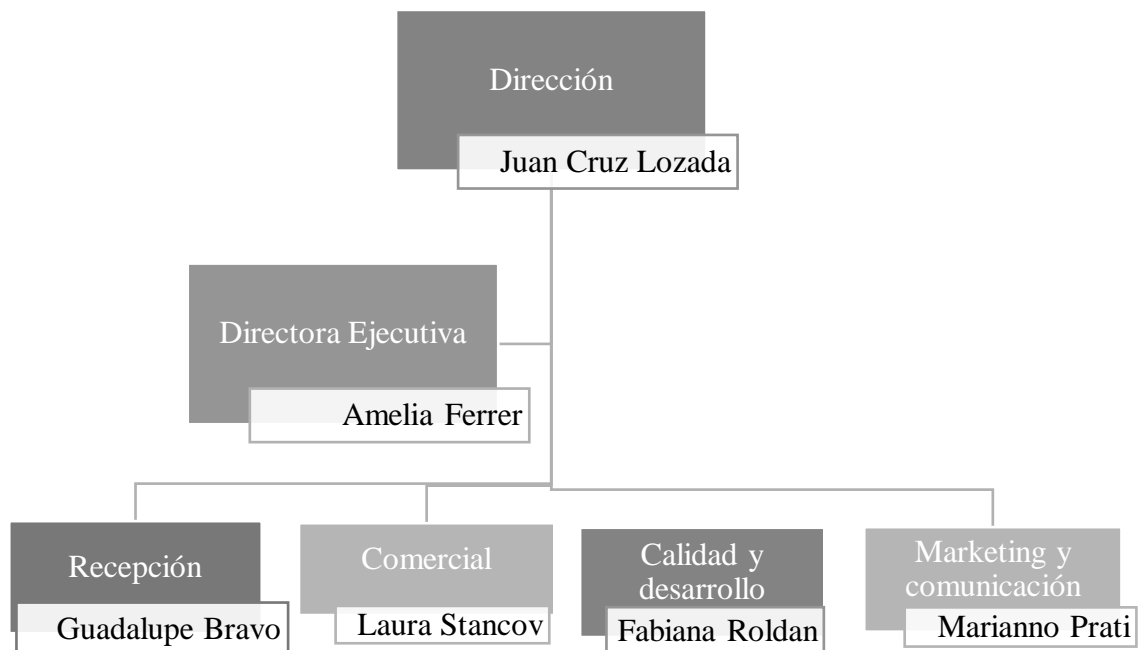
Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Gestión de productos propios



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Gestión comercial, de calidad y desarrollo, y de marketing organizacional



Fuente: Elaboración propia

Análisis de contexto.

En tiempos de cambios, es imprescindible describir el entorno general de la empresa, así como factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, y como afectan en el presente y futuro de la empresa.

Tabla 1. Análisis Pest

Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Políticos	El presidente recibirá a empresarios (Norma de Lealtad Comercial	Cambio de gobierno, recesión, carga tributaria elevada.
Económicos	El banco central prohibirá a los bancos cobrar comisión por pago en efectivo No habrá aumentos de electricidad, gas y transporte público por lo que resta del año. El gobierno logró que las tarjetas acortaran de 19 a 10 días hábiles el plazo en el que pagan las ventas.	Inflación sostenida desde el período 2018, riesgo país más elevado en lo que va del 2019. Corrida cambiaria, suba de tasa de desempleo y créditos con intereses elevados.
Sociales	Incremento turístico en Feriados.	Cae el poder adquisitivo. El consumidor viaja menos ante la pérdida del poder adquisitivo debido a la inflación.
Tecnológicos	Mejora constante en software en el mercado	Elevados precios, debido a que los productos son importados. La velocidad de las innovaciones

Ecológicos	Reducción y separación de residuos administrativos	
Legales	Viajeros más informados. Normativas vigentes.	Reclamos sindicales y de vuelos, un derecho que va en aumento.

Fuente: Elaboración propia

Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

El análisis de Porter de la empresa objeto de estudio permitió llegar a las siguientes conclusiones:

1) Poder de negociación con los clientes:

A pesar de que existen varios canales de venta, ya sea, on line, de mostrador, telefónica, el cliente no cuenta con el poder de negociación en la compra de boletos.

Solo cuenta con una mínima posibilidad de obtener un descuento en ciertas excepciones o en las promociones que la empresa puede llegar a publicar.

2) Poder de Negociación de los proveedores:

Actualmente el gran aumento en el valor de los combustibles y la elevada cotización del dólar impiden que los proveedores tengan un margen de negociación con las empresas. El poder de negociación de los es bajo desde la apertura de la economía.

3) Amenaza de los productos sustitutivos:

En este apartado, la amenaza es muy elevada debido a que existe una gran cantidad de empresas dedicadas a la venta de viajes, inclusive las que ofrecen servicios complementarios, como hotelería, renta car.

4) Amenaza de entrada de nuevos competidores:

En la zona de Córdoba, donde está radicada la casa central, las amenazas son poco probables. Pero, no obstante, en la actualidad las distancias se acortaron, debido a las nuevas tecnologías, ya que un competidor se puede presentar de manera virtual.

5) Rivalidad entre los competidores del sector:

La gran cantidad de publicidad agresiva, campañas en los portales de internet, promociones, hace que la competencia radique en un ajustado margen de precios.

Tabla 2. Cuatro Matriz FODA

	Positivo	Negativo
Origen Interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplia experiencia y trayectoria en el rubro. - Red de Franquicias más grande de la Argentina - Distintos canales de venta. - Capital humano. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de programas de capacitación y perfeccionamiento para el desarrollo de las actividades. - Falta de gestión en las franquicias. - Ausencia de control interno - Falta de control en el proceso financieros.
Origen Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aceptación de low cost en Argentina. - Autorización de la venta de moneda extranjera. - Lanzamiento de segunda marca 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad económica - Pérdida del Poder Adquisitivo - Rivalidad entre competidores

Fuente: Elaboración Propia

Marco Teórico

Para desarrollar este trabajo, es necesario conocer los inicios de los conceptos básicos, necesarios para entender la importancia de la implementación de una herramienta de gestión, basada en un cuadro de mando integral.

Los autores Kaplan y Norton (1992), fueron los encargados de desarrollar este concepto de cuadro de mando, que como se ha mencionado anteriormente, en sus comienzos se basaba en una herramienta de medición, donde solo se ponían en juego a los clientes, los procesos internos y el aprendizaje.

Este concepto es fundamental para todas las empresas y en particular para aquellas donde su actividad no está centralizada en un solo edificio.

La empresa Lozada Viajes S.A. cuenta con distintos puntos de ventas propios y de franquiciados, por esto el cuadro de mando debería ser un pilar fundamental para contar con un proceso unificado con procedimientos claros para todos los integrantes de esta, sin dar lugar a confusiones y toma de decisiones unipersonales.

La imagen, los procedimientos de venta y administrativos deben ser un común denominador para cada sucursal. La comunicación debe ser fluida de manera tal que todo el personal maneje la misma información, para evitar el libre albedrío.

Este proceso de aprendizaje no se realiza a corto plazo, pero es fundamental para la mejora continua, intereses financieros y económicos y optimización de recursos.

Estos lineamientos a pesar de ser de gran ayuda para las organizaciones muchas veces han sido cuestionados por otros autores reconocidos en la materia.

Una de las críticas a este modelo inicial hace referencia a es un sistema poco flexible para aplicarlo dentro de la organización, Voelpel (2006), este autor presenta un modelo en paralelo el cual expone una mejora más veloz y constante de las perspectivas del cuadro de mando.

Con los años se observó que este cuadro de mando integral no sólo se utiliza como herramienta de gestión, sino que abarca un plan estratégico global, incluyendo objetivos a corto y largo plazo.

Según Kaplan y Norton (2016), transforma la misión y la estrategia en objetivos medibles, cuando los objetivos se pueden medir, es posible mejorarlos.

Mientras que Pedrós y Gutiérrez (2005), fueron más allá de un plan estratégico y coincidieron en que además de tener en claro los objetivos de la organización, también se debe conocer cómo conseguirlos. Teniendo en cuenta siempre la situación de la empresa, a partir la posición de la competencia.

Como se mencionó anteriormente son cuatro las perspectivas del cuadro de mando integral, la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y finalmente la de aprendizaje o capacitación.

Por lo tanto, este trabajo final de grado se basa en la implementación de un modelo de cuadro de mando integral en la empresa Lozada Viajes S.A., haciendo hincapié en la falta de integración de procesos y en la capacitación y perfeccionamiento para el desarrollo de las actividades.

Este reporte de caso se apoya en lo planteado por el autor Voelpel (2006) ya que además de tomar los enfoques básicos de cuadro de mando agrega la interacción necesaria que la organización debe tener con el entorno.

Diagnóstico y Discusión

Lozada Viajes S.A. es una empresa que actualmente está posicionada dentro de las mejores franquiciantes de viajes de la Argentina, situación por la cual su crecimiento ha sido exponencial, debido a la apertura de sucursales, una de las cuales, ubicada en Capital Federal.

Esto ha hecho que a la empresa se le presenten nuevos retos en cuanto a la toma de decisiones de la organización y sus franquiciados.

La falta de un plan estratégico y un proceso coordinado de actividades genera aspectos negativos basados en el control interno de la organización, por ejemplo, plan de desarrollo profesional planificado.

Un cuadro de mando integral, dentro de sus perspectivas, define al proceso interno y el aprendizaje y crecimiento como dos pilares elementales en cuanto al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa Lozada Viajes S.A.

Sin estos pilares es imposible cumplir con los requerimientos que la empresa plantea porque carece de procedimientos y pautas claras, observando también que no hay uniformidad en los distintos locales de venta y franquicias.

Debido a las falencias antes mencionadas es que se recurre a la implementación de un cuadro de mando integral en la empresa Lozada Viajes S.A. esperando obtener resultados satisfactorios, en cuanto a los cambios en los procesos internos, mecanizando cada una de las actividades, al margen de la cantidad de puntos de venta y empleados, eliminando incoherencias y diferencias en los puestos de trabajo.

Plan de implementación

Objetivo General

- Diseñar un sistema de control de gestión mediante el cuadro de mando integral, para optimizar la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización, para la empresa Lozada Viajes S.A. ubicada en la provincia de Córdoba para el período 2019.

Objetivos específicos

- Construir un plan estratégico de formación y capacitación de los recursos basados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, para alinear la gestión de la empresa en forma unificada.

- Diseñar procedimientos claros y mancomunados, de control interno para detectar fácilmente desvíos en los objetivos planteados por la empresa.

- Elaborar una herramienta para que el manejo de la información sea claro, preciso y de fácil acceso para quien lo requiera, mediante un procedimiento conformado por las mismas premisas para cada área de negocio.

Alcance

En el presente trabajo se trata el tema de la implementación del cuadro de mando como un sistema de gestión para mejorar la organización y la toma de decisiones dentro de la empresa.

Alcance geográfico: este trabajo final se realiza en la empresa Lozada Viajes S.A., ubicada en la provincia de Córdoba.

Alcance Temporal: El estudio de este trabajo se desarrolla dentro del período 2019.

Alcance en relación con el universo: la investigación de este trabajo comprende a los integrantes de la empresa Lozada Viajes S.A., la cual tiene como actividad principal la venta de viajes y paquetes turísticos y franquicias de la empresa.

Dentro del tiempo que transcurrió la realización de este trabajo, no se presentaron limitaciones que afecten el desarrollo de este.

Todo el material y recursos que se necesitaron para la realización de este estuvo disponible.

Recursos involucrados

Cuando se habla de recursos disponibles se hace referencia a la cantidad de material con que se cuenta para realizar una actividad específica. Estos recursos pueden ser tangibles e intangibles, dependiendo de los objetivos que se quieran cumplir.

Actualmente la empresa cuenta con recursos disponibles que se detallan a continuación, mencionando la importancia de contar con las personas como primer recurso básico, o sea, el capital humano. Luego se dispone de infraestructura, software, hardware, rodados propios, misión, visión de la empresa, valores y políticas generales, marca, patente, sistema de registración de ventas, política de inventarios, registro de transporte (CNRT), habilitaciones nacionales.

Para llevar a cabo la implementación de un modelo de gestión basado en un cuadro de mando, es necesario, además, contar con otras herramientas que tienen que ver con la implementación del plan de gestión destinado a la ejecución y la capacitación al personal.

Para cuantificar estos recursos, se tomará como base del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, número de Resolución 71/08 del año 2019 el valor módulo que asciende a \$ 1306.

Como se mencionará en las actividades del diagrama de Gantt, se diseñará un programa de formación, capacitación y aprendizaje para el personal propio y de los franquiciados.

Para llevar a cabo este diseño, se contará con un Profesional Contable y un equipo que reportará de manera directa al Contador a cargo.

Para que la información llegue a los sectores de manera eficiente, es necesario contar con capacitaciones adecuadas al personal y a la medida del cuadro de mando.

Dicha capacitación se realizará a través del equipo conformado para implementar el plan de gestión, supervisado por el profesional contable. Este plan se llevará a cabo aproximadamente en 8 semanas, diagramado de la siguiente manera:

Tabla 3. Módulos para capacitación al personal

Módulos	Córdoba Casa Central	Carga Horaria		Valor Módulo	Valor total
		Semana 1	Semana 2		
1	Lunes	4 hs	4 hs	\$1306	\$10448
2	Miércoles	4 hs	4 hs	\$1306	\$10448
3	Viernes	4 hs	4 hs	\$1306	\$10448

Módulos	Sucursal Las Varillas	Carga Horaria		Valor Módulo	Valor total
		Semana 1	Semana 2		
1	Lunes	4 hs	4 hs	\$1306	\$10448
2	Miércoles	4 hs	4 hs	\$1306	\$10448
3	Viernes	4 hs	4 hs	\$1306	\$10448

Módulos	Sucursal Cerro de las Rosas	Carga Horaria		Valor Módulo	Valor total
		Semana 1	Semana 2		
1	Lunes	4 hs	4 hs	\$1306	\$10448
2	Miércoles	4 hs	4 hs	\$1306	\$10448
3	Viernes	4 hs	4 hs	\$1306	\$10448

Módulos	Sucursal Capital Federal	Carga Horaria		Valor Módulo	Valor total
		Semana 1	Semana 2		
1	Lunes	4 hs	4 hs	\$1306	\$10448
2	Miércoles	4 hs	4 hs	\$1306	\$10448
3	Viernes	4 hs	4 hs	\$1306	\$10448

Fuente: Elaboración propia

El total de horas por sucursal es de 24 horas, distribuyéndolas en 8 semanas.

El valor total por sucursal para la capacitación a todo el personal del plan de implementación es de \$ 31344, siendo entre los cuatro negocios un total de \$125.376.

Marco de tiempo

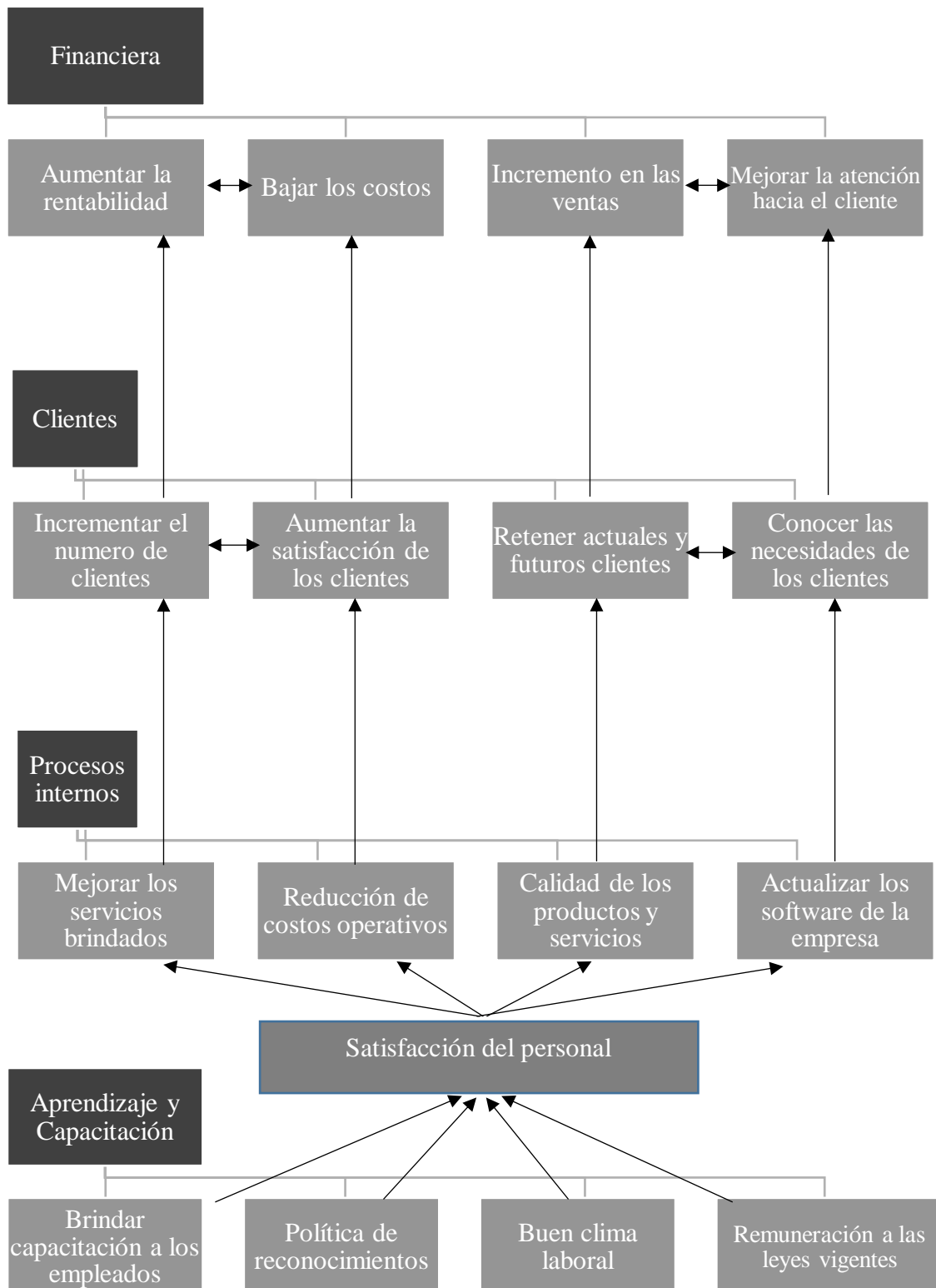
Tabla 4. Diagrama de Gantt.

	Actividades/Meses	Marzo 2019	Abril 2019	Mayo 2019	Junio 2019	Julio 2019	Agosto 2019
1	Conocer y comprender la misión, visión y valores de la empresa.						
2	Relevar información sobre los sistemas de control interno y su implicancia.						
3	Realizar un mapa estratégico.						
4	Realizar un análisis de los objetivos estratégicos de la empresa.						
5	Proponer un tablero de control para la toma de decisiones.						
6	Diseñar un programa de formación, capacitación y aprendizaje para el personal propio y de los franquiciados.						
7	Estandarizar en cada punto de venta la visualización del producto y servicio.						
8	Reorganizar las tareas mediante un manual de procedimientos.						
9	Lograr la implementación de un sistema uniforme de trabajo enfocada en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.						
10	Realizar una revisión y seguimiento de las tareas asignadas.						
11	Análisis y medición del cumplimiento de los objetivos planteados.						
12	Detectar y corregir, de ser necesario, las desviaciones en las metas deseadas.						
13	Conclusiones del trabajo final.						

Fuente: Elaboración propia

Acciones concretas por desarrollar

Figura 4. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Luego del mapa estratégico, se procede a establecer los indicadores de gestión, que son los que van a permitir evaluar si se cumplen o no los objetivos estratégicos propuestos para cada perspectiva.

Hay que tener en cuenta que, a largo plazo, todas las empresas que persigan un fin lucrativo deben saber que el resto de los objetivos de las demás perspectivas estarán relacionadas con la consecución de la perspectiva financiera.

La perspectiva financiera tiene como base aumentar la rentabilidad, en primer lugar, y la fórmula para medirlo es:

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Desde la perspectiva del Cliente, este indicador es el que permite conocer la satisfacción del cliente y se basa en la percepción menos la expectativa, que es la valoración del servicio recibido menos la valoración de lo que se espera del servicio.

$$\text{Una de las formas de medirla es la } \frac{\text{Cantidad de reclamos recibidos}}{\text{total de clientes}} \times 100$$

Incrementar las políticas de comercialización, este indicador mide la relación de los gastos de comercialización con los ingresos. Su fórmula matemática es:

$$\frac{\text{Gasto de comercialización}}{\text{ventas}} \times 100$$

Evaluación y Medición del proyecto

Tabla 5

Aspecto para evaluar	Indice de Medida	Medida correctiva	Responsable
Aumentar la Rentabilidad en un 15%	$\geq 15\%$	Seguir con el mismo plan.	Contador y área de comercialización
	Entre el 7% y 15%	Es suficiente para avanzar, pero se debe ajustar algunos detalles.	Contador y área de comercialización
	$< 7\%$	Revisar el plan de ventas.	Contador y área de comercialización
Se ve reflejada la mejora en la satisfacción al cliente 20%	$\geq 20\%$	Mantener una política de mejora continua y seguir estadísticas a largo plazo.	Contador y áreas de comercialización y ventas
	Entre el 9% y 19%	Es importante no perder el foco en la atención al cliente.	Contador y áreas de comercialización y ventas
	$< 9\%$	Falta mejorar la planificación de gestión	Contador y áreas de comercialización y ventas
Se logra que la nueva política de gestión se cumpla 30%	Hasta el 8%	Mejorar canales de comunicación y seguimiento.	Contador y colaboradores responsables de la capacitación
	Entre el 9% y el 20%	Capacitación, grupos reducidos de la nueva implementación.	Contador y colaboradores responsables de la capacitación
	$\geq 20\%$	Seguimiento de las políticas actualizadas y capacitar personal nuevo.	Contador y colaboradores responsables de la capacitación

Fuente: Elaboración propia

Conclusión

Como conclusión de este trabajo realizado a la empresa Lozada Viajes S.A. de la provincia de Córdoba, se observa una posible mejora en cuanto a la organización de la empresa, debido a la implementación de esta herramienta de gestión, basada en el cuadro de mando integral.

Esta empresa ha tenido un crecimiento tan exponencial en los últimos años que necesita de un sistema que le permita medir y evaluar los objetivos y metas más fácilmente y permitiendo también acceder a las medidas correctivas para llegar a los mismos.

Este tipo de herramienta de gestión además de analizar los factores financieros de la empresa tiene en cuenta otras perspectivas, facilitando la toma de decisiones desde el punto de vista no financieros de los factores clave que influirán en la toma de decisiones presentes y futuras, traduciendo los objetivos estratégicos en resultados medibles, a través de indicadores organizados.

El cuadro de mando integral es una de las herramientas más efectiva que cualquier empresa necesita para trabajar en conjunto, definiendo la visión y misión de la empresa y permitiendo una innovación continua hacia el futuro de las organizaciones.

Recomendaciones

Actualmente, el éxito de las empresas no solo tiene que ver con el aumento de la rentabilidad, sino que existen otros factores que pueden llevar al crecimiento de una empresa.

La capacitación constante y continua del personal, incluyendo el sector gerencial, los incentivos y premios a los empleados y el sentirse parte importante de la organización, hacen que el grupo de trabajo persiga objetivos en común.

La recomendación final de este trabajo se basa en implementar una capacitación constante y un proceso unificado de tareas a través del cuadro de mando. Incluyendo tecnologías acordes a las necesidades, y un ambiente donde todos los integrantes puedan trabajar en armonía.

Bibliografía

- Banchieri, L. y Planas, F. (2012). *El cuadro de mando integral, teoría o realidad*. Recuperado el 28 de abril de 2019 de http://observatorio-iberoamericano.org/ricg/n%C2%BA_20/luc%C3%ADa_banchieri,_fernando_campa.pdf.
- Base. Universidad de Oviedo (2013). *Implantación de cuadro de mando integral Alsa grupo*
<http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/19076/1/TFM%20JIAO%20CHEN.pdf>.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Editorial Gestión 2000, Barcelona 2002.
- Newton Fowler, E. (2009). *Tratado de Auditoría*. Editorial La Ley.
- Pedrós, D. y Gutiérrez, M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando*. Editorial Díaz de Santo. España.
- Pérez Hernández Henry (2006) *Modelo de Cuadro de Mando Integral Sostenible para prestadores turísticos*.
<http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/3443/1/P%C3%A9rezHern%C3%A1ndezHenry2016.pdf>
- Revista Contabilidad e controladora. (2017). *La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del cuadro de mando integral*.
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (2016) *Diseño de una propuesta de un modelo de cuadro de mando integral aplicado a la agencia de viajes y operadora de turismo Kapital Tours S.A. de la ciudad de Guayaquil*
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4789/1/T-UCSG-POS-MAE-111.pdf>
- Universidad de Costa Rica (2006) *Propuesta de cuadro de mando integral para la agencia de Viajes Destinos S.A.*
<http://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/28896/Tesis%20Agencia%20%20de%20Viajes%20Destinos.pdf?sequence=1&isAllowed=>
- Universidad Nacional de Cuyo (2015) *Cuadro de Mando Integral aplicado a la empresa del rubro transporte de carga y logística*
http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7547/messina-marianella.pdf.
- Voelpel, S.C.; Leibold, M.; Eckhoff, R.A. (2006): *La tiranía del Balanced Scorecard en la economía de la innovación*. Journal of Intellectual Capital.