

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

Cuadro de Mando Integral empresa Lozada Viajes

Autor: Lirusso Almada, Eugenia Belén.

Legajo: CPB 03535

DNI: 40.202.283

Director de TFG: Ortiz Bergia, Fernando.

Argentina, julio, 2020

Agradecimientos

A mis padres por su apoyo y acompañamiento inagotable desde lo emocional y económico a lo largo de esta carrera. A mi familia en general por sus palabras de aliento y ánimo para continuar a pesar de los obstáculos. A mis amigas que estuvieron en todo el proceso creyendo en mis posibilidades.

A mi tutor Ortiz Bergia, Fernando por el apoyo, comprensión y ayuda en el desarrollo de este trabajo final, con sus aportes, comentarios y sugerencias que hacen de este trabajo un orgullo personal como punto culmine de mi profesión.

Resumen

El presente Reporte de Caso se realiza en la empresa Lozada Viajes, una red de franquicias de agencias de viajes que presenta falencias en el uso de información que mida la rentabilidad, la gestión interna, la gestión de clientes y de recursos humanos. La intervención profesional se desarrolla en la confección de un Cuadro de Mando Integral para solucionar los problemas centrales de la organización; falta de reconocimiento de los costos, ausencia de un sistema de gestión, falta de integración de las actividades, inexistencia de una política de compras, falta de medición de la satisfacción de clientes y de capacitación al personal. El desarrollo del Cuadro de Mando Integral consiste en la determinación de indicadores para cada una de las cuatro perspectivas; financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento, por medio de fórmulas y de valores deseables a alcanzar. Esta herramienta implica la participación de toda la empresa, Casa Central y franquicias.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral – Indicadores – Lozada Viajes- Crecimiento- Información.

Abstract

This Case Report is made at the company Lozada Viajes, a network of agencies that shows failures in the use of information that calculate profitability, internal management, customer and human resource management.

The professional intervention is developed in the preparation of a Balanced Scorecard to solve the central problems, such as the lack of economic recognition, a management system, the lack of integration of activities, the lack of a purchasing policy and, not least, evaluating Customer satisfaction and staff training.

The development consists in the determination of indicators for each of the four perspectives; financial, internal processes, customers, learning and growth, through formulas and desirable values to achieve. This tool implies the participation of the entire company, Head Office and franchise.

Keywords: Balanced Scorecard – Indicators – Lozada Viajes- Growth- Information.

Índice

Introducción.....	5
Análisis de Situación	8
Marco Teórico	20
Definición del CMI.....	20
¿Cómo implementarlo?.....	21
Beneficios del CMI.....	21
Diagnóstico y Discusión.....	22
Declaración del problema abordado	22
Justificación de la Relevancia del Problema.....	23
Discusión	23
Propuesta de Implementación.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos	24
Alcance	24
Recursos Involucrados	29
Acciones concretas	29
Marco Temporal	31
Evaluación y Medición	31
Conclusión y Recomendaciones.....	34
Bibliografía.....	36
Anexos.....	38
Anexo I: Cantidad de Agencias de viajes a nivel nacional.....	38

Índice de Tablas

Tabla 1: Estadísticas del Sector Turismo	10
Tabla 2: Análisis FODA.....	17
Tabla 3: Falencias de Lozada Viajes.....	18
Tabla 4: Cuadro de Mando Integral	26
Tabla 5: Recursos Involucrados	29
Tabla 6: Planilla de Costos.....	30
Tabla 7: Planilla de Actividades.....	30
Tabla 8: Planilla de Clientes.....	30
Tabla 9: Diagrama de Gantt	31
Tabla 10: Aplicación del CMI.....	31
Tabla 11: Análisis Costo-Beneficio	32

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Agencias de Viajes en Argentina	12
Gráfico 2: Situación Financiera de Lozada Viajes. Años 2018-2016	14

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Análisis de la gestión de Lozada Viajes.....	17
---	----

Ilustración 2: Circuito del CMI	21
Ilustración 3: Mapa Estratégico.....	25

Introducción

El presente reporte de caso tiene la finalidad de diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta de control de gestión en la empresa Lozada Viajes, en el rubro turístico. Esta empresa es una red de franquicias de agencias de viajes, que se encuentran distribuidas a lo largo de todo el país bajo la gestión de una casa central, radicada en la Ciudad de Córdoba y brinda los servicios externos de soporte y toda la asistencia y asesoría externa que necesitan las franquicias. Las franquicias se encuentran a lo largo del país, con presencia en más de 12 provincias.

Además de la red de franquicias, existen otras dos unidades de negocio asociadas a Lozada Viajes, la venta online y tour operador. La primera consiste en la venta de productos y servicios turísticos a través de la web oficial para clientes que prefieren este medio e-commerce y el tour operador consiste en brindar servicios exclusivamente a franquicias Lozada.

En ambas unidades de negocio descritas anteriormente se dispone de una cartera de productos variada, principalmente vuelos, hoteles, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos. Los productos y servicios se encuentran diseñados para adaptarse a un amplio abanico de potenciales clientes, según los gustos y preferencias de cada pasajero, aun siendo posible agrupar a los mismos en dos grupos, franquicias que consumen la marca y viajeros que consumen la experiencia de viaje. La motivación principal de Lozada Viajes es ser una empresa que le otorga gran valor a su capital humano, prioriza su bienestar y desarrollo, trabaja con el propósito de ser un medio que permite el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos.

En función de la descripción general de la organización es necesario, en la intervención profesional de la presente investigación destacar las falencias generales que la organización tiene en la gestión de la información. En primer lugar la controversia para la empresa se analiza tanto para la casa central como para las franquicias y se divide la misma en tres categorías, problemas que afectan a la rentabilidad, problemas de información que afecta a la gestión interna, problemas de gestión de recursos humanos y clientes. En relación a la primera categoría se tiene que la misma afecta a la rentabilidad tanto de las franquicias como de la casa central la falta de control de los costos a los cuales se enfrentan las franquicias, lo que no reconoce el impacto que cada acción, circuito o decisión tiene en la organización. A su vez en esta misma categoría y contexto se

encuentra el hecho de que la falta de un sistema de contable interno que no colabora a las franquicias. No se dispone a nivel interno ninguna política de financiamiento establecida para ampliar la cartera de clientes.

En la segunda categoría se encuentra que la gestión interna se ve afectada en función de que existe una falta de comunicación entre las franquicias y la casa central. A la vez de que no se observa, a pesar de la misión proclamada por la organización capacitación realizada para los recursos humanos. A su vez, en esta misma situación se observa la falta de un seguimiento por parte de los vendedores de los diferentes productos y servicios del proceso, comunicación y decisión final de los clientes sobre la selección o no del producto. Por último, en relación a la problemática que se observa en relación a la gestión de los recursos humanos y los clientes, no existe evidencia de que se mida la satisfacción de ninguno de ambos socios claves del negocio de Lozada Viajes. En términos generales se puede observar que la organización dispone de una problemática de falta de información de gestión interna sobre los costos de la operatoria y a nivel externo de la imagen que tienen los agentes principales de la relación comercial, clientes y recursos humanos sobre sus actividades.

Un antecedente sobre autores que hayan realizado la aplicación de un CMI a empresas y el sector del turismo se encuentra Vega Falcón (2015) quien desarrolla esta herramienta como una alternativa de visión completa de las organizaciones turísticas de la localidad de Santa Clara, Ecuador en sus diversas perspectivas. Entre las organizaciones se encuentran las agencias de viajes de la pequeña localidad, siendo el elemento esencial para el éxito de esta organización que el sistema de información sirva de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad.

Otro autor que realiza un aporte considerable en materia de estudio de la empresa objeto de estudio es Quinteros (2012) quien aplica diferentes aportes para mejorar el circuito interno de Lozada Viajes, sobre las diferentes acciones que realiza la empresa. Las principales falencias en el área de ventas surge debido a que no existe seguimiento ni control por parte de los vendedores debido que no disponen de información contable sobre movimientos de dinero. Ante esta situación Quinteros (2012) realizó como aporte la redacción de Manuales de Procedimientos para la realización de cada uno de los circuitos, sin identificar posibles indicadores para medir la evolución o mejora en los mismos. Por último, Monzón (2019) realiza la elaboración de un CMI sobre esta empresa destacando que la herramienta en sí misma colabora a que la organización brinde un servicio

diferenciador, innovador y acorde a las nuevas tecnologías, sobre la base de un soporte informático contable.

La primera aproximación de Lozada Viajes justifica y vuelve relevante la aplicación de un CMI como un modelo de gestión que traduce la misión y la estrategia a través de indicadores que contemplan la organización desde las cuatro perspectivas. En esta herramienta la falta de una gestión de información que se encuentra actualmente requiere de una intervención necesariamente activa dentro de la organización para optimizar la gestión dentro de la organización, ya que los indicadores permiten medir y gestionar los resultados. En función de las falencias es necesario que Lozada Viajes aúne sus esfuerzos en mejorar la tecnología que utiliza para el uso de la información interna y externa, con el objetivo de mantener su gran posicionamiento en el mercado. El conocimiento de la información contable y de rentabilidad permitirá trabajar respecto de políticas de financiamiento de pago para la accesibilidad del usuario a los servicios brindados.

Análisis de Situación

El desarrollo del análisis de la situación que se llevará a cabo en la elaboración del diagnóstico de la empresa implica el desarrollo, desde lo general a lo particular, comenzando con un estudio del Macroentorno, a través de la herramienta PEST, y el análisis del interno sobre la detección de falencias y sus consecuencias en cada circuito que compone el control interno de la organización.

La dimensión política que rodea a la actividad que desarrolla Lozada Viajes debe entenderse como todas aquellas decisiones, tomadas por la esfera nacional, provincial y municipal que afectan de manera directa al turismo, las agencias de viajes y las decisiones económicas de los turistas, tanto nacionales como internacionales. En este contexto la primera política tomada en el año 2019, que aún sigue vigente desde la asunción de la última gestión política de Argentina es el impuesto, según Torres Cabrerros (2019), denominado Impuesto PAIS. Los destinatarios son los sujetos residentes en la Argentina que realicen alguna de las operaciones de compra de pasajes al exterior, como así también la compra de moneda extranjera con tarjetas de crédito y propiamente dicha la moneda misma y no, por ejemplo, las casas de cambio, las agencias de turismo o las aerolíneas. Esta política tuvo, según Barbiera (2020) un impacto negativo ya que, en febrero de este año, se registró una caída de las salidas de los argentinos al exterior del 5,3%. Esto resultó de la devaluación del peso, las restricciones para la compra de moneda extranjera y se añadió el recargo del 30 % del impuesto PAIS. También desincentivó las salidas de argentinos al exterior una política de dólar solidario que alcanza los \$82 por cada dólar comprado.

Los resultados de la última estimación realizado por el Ministerio de Turismo muestran que en el año 2019 se registraron 45,3 millones de turistas internos (es decir, viajes de los residentes en Argentina con destino principal ubicado en el país y pasando al menos una noche hospedados en cualquier tipo de alojamiento, pago o no) entre los cuales, a razón de una estadía promedio de 5,0 noches, se contabilizaron 228 millones de pernoctaciones.

Además de esta política que afecta directamente al turismo, desde el Ministerio de Turismo de la Nación se encuentran diferentes programas a modo de política pública que tienen como principal objetivo el fomento de esta actividad a nivel nacional. Uno de estos programas se denomina Emprender Turismo, el cual está destinado a diferentes

emprendedores del sector, o bien para dueños de PyMEs turísticas que desean obtener asesoramiento profesional para el crecimiento de los servicios prestados. El programa trabaja de manera conjunta con la Secretaría de Gobierno de Turismo de la Nación a través de brindar apoyo económico para la contratación de consultores para la formulación de planes de negocio y su aplicación. El apoyo sobre este plan no tiene únicamente carácter nacional, sino que las provincias adhieren al mismo y aportan el espacio físico para que se desarrolle esta actividad.

En concordancia con esta política también se encuentran dentro de la batería de medidas que buscan incentivar el turismo el FondeTur, que también dependen del Ministerio de Turismo de la Nación, en el cual se otorga ayuda económica para proyectos de personas humanas (la última edición que aún se encuentra vigentes otorgaba \$75.000 a personas físicas), también a grupos asociativos (el monto entregado alcanzaba \$110.000) y a personas jurídicas por un monto de \$150.000. El destino de estos fondos se dirige a la adquisición de bienes muebles, construcción o mejoras edilicias entre otras actividades posibles de proyectar a futuro.

Las medidas políticas que se asumieron a finales del año 2019 y que aún se mantienen vigentes para el corriente año, que afectan a la economía en general, aparte particularmente el impuesto PAIS, son calificadas por la BBC (2019) como un conjunto de políticas que abarcan a diversos sectores de la economía buscando reactivar la economía, la producción y el empleo. En esta línea de análisis es que se encuentran el otorgamiento de un plazo superior para las deudas impositivas de las PyMEs del país, de diferentes sectores, el congelamiento de tarifas para los servicios públicos por seis meses, como así también el Plan Argentina Contra el Hambre. Todas estas políticas que se han implementado y siguen vigente desde el cambio de gobierno tienen como horizonte abarcar a diferentes sectores de la economía argentina que ven sus ingresos deteriorados por la crisis que atraviesa el país y sobre los cuales se desea mejorar el poder adquisitivo con diferentes medidas que disminuyan la presión del aumento generalizado de los precios. En este sentido, las PyMEs del sector turístico tienen la ventaja que durante la temporada favorable del verano 2020 no solo se incrementó el turismo nacional dentro de las fronteras del país, sino que también el congelamiento de las tarifas de servicios públicos, parte de los costos de la atención a los huéspedes se vio controlada, disminuyendo su impacto en la rentabilidad de las empresas del sector.

La importancia del turismo dentro de la economía no se encuentra únicamente en el potencial de divisas que puede generar para el país, sino también tiene estrecha relación

con la generación de empleo que trae consigo aparejado. En el Instituto de Estadísticas y Censos de la Nación (INDEC) en el último informe técnico de Turismo 2020 se obtuvo para septiembre de 2019, último dato disponible, el empleo que se genera en el turismo alcanza, en el sector de hotelería y restaurante un total de 258.900 empleos activos que se encuentran relacionados con la actividad, aun siendo que en sí mismo el turismo generó 1079 puestos de trabajo directos.

Tabla 1: Estadísticas del Sector Turismo

EMPLEO TURÍSTICO				
Puestos de trabajo directos en ramas características de turismo (miles)	2014	1.079	-4,6	n/c
Asalariados registrados en Hoteles y Restaurantes (miles)	Sep-19	258,9	-2,4	-2,2
AGENCIAS DE VIAJES HABILITADAS				
Agencias de viajes (casas matrices)	2016	5.294	4,9	n/c

Fuente: YVERA (2020)

A su vez el turismo no resulta una actividad ajena a la dinámica de crisis que atraviesa el país en los últimos años, tal es así que algunas variables que pueden reflejar la situación económica que atraviesan las personas y empresas que llevan a cabo sus actividades en Argentina son listadas por Murt (2020) comenzando con la inflación que para argentina en el año 2019 alcanzó un total anual de 53,8%, lo que acelera el riesgo de que se genere una hiperinflación en el país, es decir que los precios suban de manera desmedida e incontrolable en el corto y mediano plazo. A esta situación es necesario adicionar que el país se enfrenta a una crisis en las arcas del gobierno dado que el déficit fiscal del país alcanza valores históricos, donde el gasto público supera ampliamente la recaudación obtenida por el Estado, sumado a que este genera una presión impositiva superior al 30% en el país. El cóctel de la situación económica se ve reflejada también, por incertidumbre, malas decisiones y falta de un horizonte de planeamiento en el aumento del dólar en el último año.

Infobae (2019) releva al finalizar el año que el aumento del dólar oficial que se puede adquirir en el mercado único de cambios, pero con el cepo de 200 dólares por persona por mes, aumentó un 110% en el año afectando a todas las actividades productivas que fijan el precio de sus insumos, como así también de sus productos en base al valor de esta moneda.

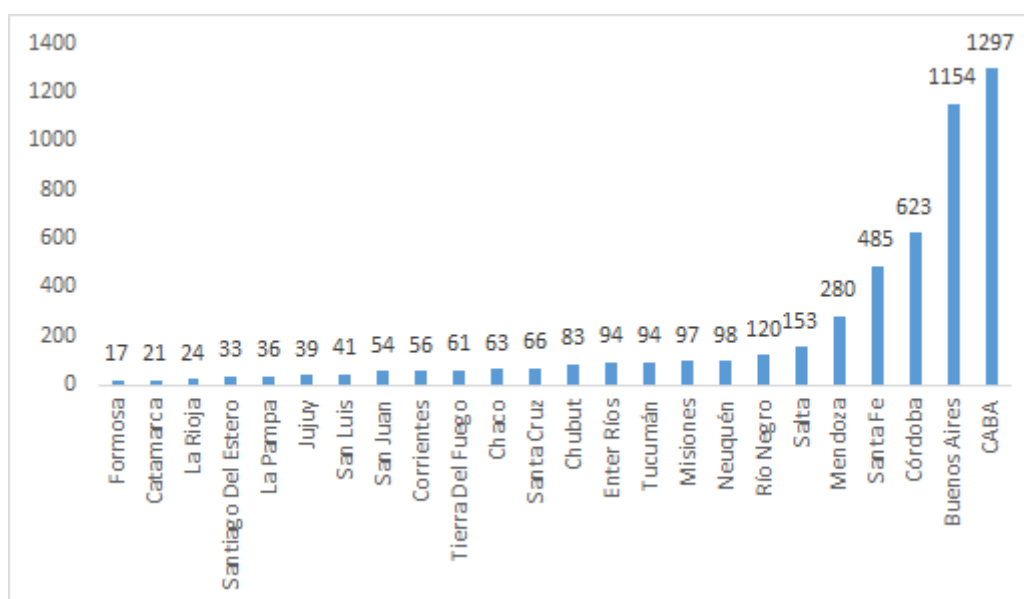
En el ámbito social que rodea a toda actividad que se lleva a cabo en un entorno es necesario tener en cuenta cuál es la situación que atraviesa su población para distinguir si alguna característica de la misma afecta de manera positiva o negativa. En este sentido es que el Banco Mundial (2020) afirma que uno de los mayores problemas de las diferentes crisis que atravesó Argentina en los últimos años se reflejan en su población, siendo que el 35,5% de la población, mientras que la pobreza infantil (niños menores de 14 años) sube al 52,3%. Esta afección generalizada de la sociedad, en especial de los estratos más vulnerables de la economía implicó que, ya desde gobiernos anteriores que enfrentaron este flagelo se implementarán políticas a los fines de intentar sanear esta situación, para lo cual se aplican diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país.

Esta situación de vulnerabilidad en la población genera un punto en contra para cualquier tipo de actividad productiva que se lleve a cabo dentro del país, porque la población objetivo se reduce debido a que un conjunto superior al 40% de la población no cubre sus necesidades mínimas y por ende, el turismo es una actividad que relegan con el paso del tiempo. En este sentido se tiene que dimensionar que todo esfuerzo realizado desde este sector debe estar dirigido a intentar ampliar el espectro de población que puede acceder a esta actividad.

El ámbito tecnológico es de mucha relevancia ya que va evolucionando constantemente y rápidamente. Cada vez es más necesario conocer al cliente en sus gustos, preferencias y expectativas para acercarse y atraer el turista digital, a través de herramientas útiles y ágiles. La empresa debe realizarlo teniendo en cuenta los recursos que poseen o podrían conseguir o reforzar. En este sentido, según Infobae (2019) se tiene que el 80% del consumo turístico por vía electrónica es de argentinos en el exterior. Esto sucede en gran parte porque la industria turística local está muy poco desarrollada en materia de e-commerce y no ofrece tantas posibilidades, por ejemplo, la venta en cuotas. En refuerzos de esta información desde la Cámara Argentina de Comercio Electrónico se observa que, en el año 2019 se incrementó en un 76% el uso del medio electrónico para la compra de productos y servicios en Argentina, encontrándose el turismo entre los primeros cuatros productos de mayor facturación de la última edición de estadísticas realizadas por la institución.

El contexto donde Lozada Viajes desempeña sus actividades dentro del entorno microeconómico es competitivo, debido a que según información estadística del Ministerio de Turismo de la Nación el total de agencias de viajes que se encuentran registradas a nivel nacional alcanza un total de 5095, distribuidas a lo largo del país. En el siguiente gráfico se puede observar la distribución de estas agencias de viajes en las distintas provincias donde se destaca que Córdoba es la tercera provincia con mayor concentración de este tipo de empresas del sector.

Gráfico 1: Agencias de Viajes en Argentina



Fuente: Elaboración Propia en base al Ministerio de Turismo de la Nación (2020)

El contexto actual de pandemia, según Ré (2020) la empresa se encuentra acompañando a sus franquiciados de una manera particular. A pesar de tener las franquicias cerradas, se encuentran realizando un esfuerzo interno para que las franquicias mejoren sus procesos internos, con la intención de esperar a que, cuando se realice la habilitación de la circulación de los viajeros dentro del país y desde el exterior. Entre las principales acciones que se llevan a cabo desde la Casa Central acciones tendientes a reducir costos, desde el planteo de los franquiciados, que los principales inconvenientes para llevar adelante su producción se encontraban en la presión de los costos. Ante lo cual se decidió eliminar el *fee* que perciben la Casa Central por cada franquicia. En cuanto a la supervivencia de los franquiciados durante el proceso de pandemia, el cierre de franquicias no se realizó oficialmente, sino que se negoció con los franquiciados que decidieron no mantener el alquiler de sus oficinas que mantuvieron las matriculas para seguir ejerciendo en la modalidad home office.

El hecho de que el entorno en el que se desarrolla la organización sea competitivo implica que a nivel interno es necesario tener en cuenta las fortalezas y debilidades para identificar cursos de acción a llevar a cabo para así mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado, ampliarlo y alcanzar el crecimiento deseado. Sin embargo, es necesario mencionar que la empresa si bien tiene su casa central en la Provincia de Córdoba, bajo la modalidad de franquicias denominadas Casas Lozada, tiene presencia en 11 provincias del país más la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En el análisis interno de la empresa se identifican diferentes falencias las cuales fueron reunidas en tres grupos, rentabilidad, gestión interna y gestión de los recursos humanos y clientes. Estas falencias se presentan en cuatro dimensiones fundamentales que toda organización debe tener en cuenta, financiera, de procesos o circuitos interno, sobre clientes y por último, en relación a la dimensión de crecimiento junto con el aprendizaje.

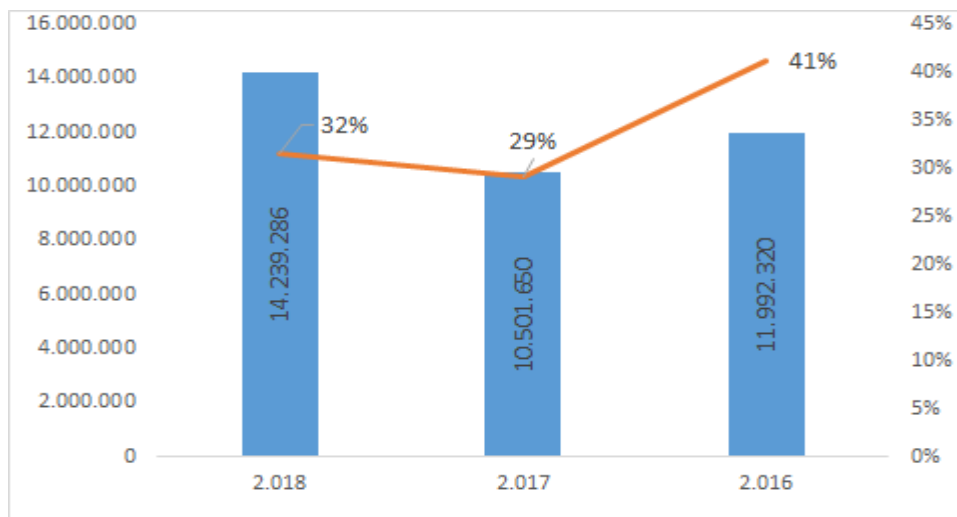
Las falencias de rentabilidad afectan a la dimensión financiera de la organización sobre los siguientes puntos;

- Las franquicias no disponen de información sobre los costos a los que se enfrentan las franquicias, esto viene dado por la inexistencia de un sistema contable interno ya que la empresa no cuenta con un software contable específico, todo lo maneja a través de planillas de Excel y tampoco existe un sistema de coste. Esto genera que la organización no cuente con una dimensión de si las erogaciones realizadas tienen un rendimiento positivo o no. En particular, en el año 2018 la organización obtuvo un resultado positivo sobre los beneficios de la actividad principal, pero el 12% de este valor se corresponde con gasto de administración, mientras que en el caso de los gastos de comercialización estos representan el 19%. Al desagregar estos gastos se observa que alquileres representa un 11% de los costos de venta, mientras que tiene un alto porcentaje de depreciaciones en los gastos administrativos, que podrían efficientizar si se conociera la antigüedad de los bienes de uso, como así también un porcentaje elevado de los gastos de comercialización en comisiones pagadas, el 57% de este gasto.
- Dentro de este grupo se puede mencionar la falta de políticas de financiamiento, los vendedores no poseen poder para otorgar descuentos o beneficios, si algún cliente los pidiera, piden autorización al dueño; el plazo de pago suele ser de 30/60 días para empresas grandes y sólo cuando

el pedido es muy grande se les requiere seña (que es obligatoria para los nuevos clientes), mientras que para negocios más pequeños suele ser contra entrega.

- El análisis de los Estados Contables se observa que el mismo alcanza valores positivos a lo largo de los años, con un crecimiento interanual del resultado del ejercicio positivo para el período 2017 y 2018 del 36%. A su vez, los resultados obtenidos podrían aún ser mejor este rendimiento si las franquicias y la Casa Central tuvieran un mayor control de la información que se tiene disponible en su normal funcionamiento. Sin embargo si se analiza el ROE como indicador que muestra el cociente entre el resultado neto obtenido y el activo el mismo disminuyó a lo largo de los últimos tres años.
- La organización no presenta en la gestión de la rentabilidad indicadores intermedios para analizar la evolución del desempeño financiero en diferentes plazos. En términos concretos no es posible observar si la organización se encuentra bien direccionada en sus ventas, si las franquicias presentan un ritmo de ventas estables o bien se encuentra deteriorando, lo que podría ser reflejo de una mala gestión del franquiciados.
- No se reconoce el motivo por el cual la organización incurrió en préstamos en los bancos Córdoba y Santander por un total de más de \$6.000.000 a nivel de Casa Central, o si alguna franquicia se encuentra en la misma posición de que requiere financiación para llevar a cabo sus actividades. Si este financiamiento fue extraordinario o bien recurrente será clave para determinar si la deuda se deberá repetir en próximos meses o resultó una cuestión ocasional.

Gráfico 2: Situación Financiera de Lozada Viajes. Años 2018-2016



Fuente: Elaboración Propia en base a Estados Contables de Lozada Viajes

En relación a la dimensión de procesos internos se destaca que la misma presenta la siguiente composición;

- Falta de comunicación entre las franquicias y la Casa Central para la identificación de problemáticas y mejoras posibles de aplicar dentro de la gestión integral de la misma.
- El proceso de compras no se encuentra diagramado sobre los paquetes turísticos, sino que se maneja con los operadores mayoristas ya conocidos, sin incursionar en nuevas posibilidades que resulten más rentable a la organización.
- No existe sistema de gestión de las ventas para determinar conceptos claves que hacen a la eficiencia de la misma, tiempo en que se concretan, gastos administrativos para la misma, costos directos, cantidad de consultas previas a la venta.
- No hay una política contable de llevar registro de todos los egresos e ingresos de dinero que resulten de acciones de compra y venta. A modo de ejemplo, se conoce el valor final de las ventas por alojamiento, servicios y eventos, pero no sobre qué destinos son más frecuentes, cuáles son los alojamientos más comercializados, como así tampoco las comisiones que fueron ganadas por cada uno de ellos para analizar la contribución marginal.

La perspectiva de clientes muestra que,

- No hay seguimiento post venta, los vendedores llevan dos planillas de Excel con los presupuestos aprobados por el cliente y los pendientes. Para

los primeros, van actualizando el estado de manera de poder controlar que se cumpla con los tiempos pactados y para llevar un seguimiento de las operaciones concretadas. Luego de ser concretado el despacho suele abandonarse este seguimiento y en caso de no concretarse la venta no indaga sobre los motivos por los cuales no fueron elegidos, esto impide un crecimiento. Al no tener un seguimiento luego de la compra, no sabes cuál fue la satisfacción del cliente teniendo esto que ver con la gestión de clientes. Así, Lozada Viajes no dispone de indicadores de gestión que midan la satisfacción del cliente por los servicios prestados, si se incorporan nuevos clientes, o bien si alcanzó la fidelización de clientes.

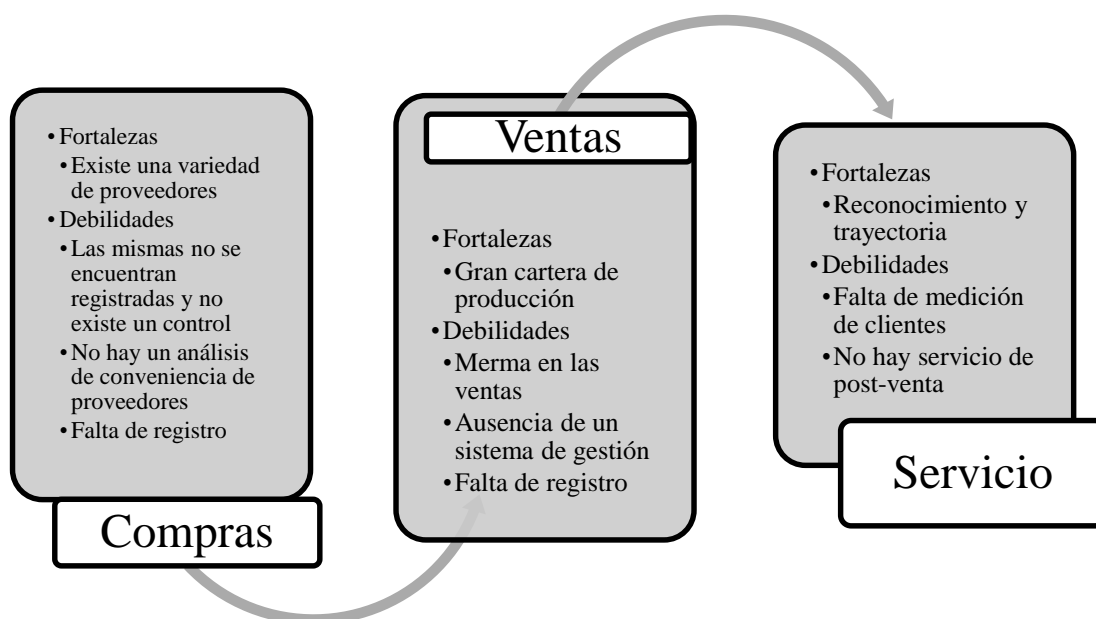
- No existe utilización del Big Data para la incorporación de datos sobre la cantidad de visitas diarias que no resultaron en ventas, pero que posicionan a la organización como un buscador visitado o no.

En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento;

- En materia de gestión de los recursos humanos, Lozada Viajes no presenta a su vez un plan de capacitaciones interna para los franquiciados y su personal, como así tampoco una inducción que debiera de realizarse para cada colaborador que ingresa a la actividad. La ausencia de estas herramientas para el caso de la empresa genera una falencia, porque las actividades se van aprendiendo a medida que se ingresa al circuito, pudiendo arrastrar errores que otros colaboradores cometen. Esta situación también se refleja en que la organización no tiene una descripción de puestos para cada acción que lleva a cabo. Una variable que denota esta situación es el alto nivel de indemnizaciones y juicios de un \$1.526.063, lo que representa un 6,7% del resultado neto.

En un análisis pormenorizado de la gestión de la organización se presenta el siguiente diagrama sobre el funcionamiento integral detectando las falencias y las fortalezas de cada uno de los circuitos.

Ilustración 1: Análisis de la gestión de Lozada Viajes



Fuente: Elaboración propia

Una vez explicitado el análisis del entorno macro que rodea a la organización y de haber realizado el estudio interno sobre los puntos positivos y negativos que posee, la matriz FODA es una herramienta que permite sintetizar las dimensiones antes descritas de manera de conocer su impacto dentro de la organización.

Tabla 2: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Rentabilidad positiva. Presencia en 12 jurisdicciones con 80 franquicias. Buen reconocimiento de los clientes en mercado. Variedad de servicios disponibles. Amplia cartera de clientes. Atención personalizada. Conocimiento del mercado gracias a su experiencia en él.	Aumento del turismo internacional en el país. Apoyo estatal con programas de incentivo al sector. Aumento del turismo interno. Congelamiento de las tarifas de los servicios públicos. Incremento de la compra de servicios turísticos por Internet.
Debilidades	Amenazas
Falta de reconocimiento de los costos de prestación del servicio para las franquicias y Casa Central. Ausencia de un sistema de software contable para el registro de las acciones. Falta de un seguimiento post-venta de los clientes.	Inestabilidad del tipo de cambio y proyecciones futuras. Competencia elevada en el país. Impuesto PAÍS que retrasa el turismo nacional en el extranjero. Disminución del turismo en términos generales.

No existen manuales de procedimiento, capacitaciones o inducción en los RRHH. No existe medición de la satisfacción del cliente. No existen métricas para la medición de resultados. Falta de una política de marketing.	
---	--

Fuente: Elaboración Propia

En relación a la situación que se tiene para el caso de la exposición anterior y en función de las dimensiones antes mencionadas se puede realizar el siguiente esquema;

Tabla 3: Falencias de Lozada Viajes

Variables	Financiera	Procesos Internos	Clientes	Aprendizaje y crecimiento
Rentabilidad	Identificación de costos	Costos de Administración Costos de Comercialización	Contribución marginal	Indemnización
Gestión Interna	Evolución de ventas Evolución de compras	Falta de gestión de compras Falta de eficiencia de ventas	Encuesta de satisfacción	Ausencia de política de recursos humanos
Gestión Externa	Falta de incorporación de información del mercado	Comunicación entre franquicias y Casa Central	Falta de identificación de la cuota de mercado	No hay capacitaciones

Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizado el análisis de la situación que atraviesa Lozada Viajes en la actualidad, es posible distinguir que existe un contexto económico, que se caracteriza por tener oportunidades y amenazas. La oportunidad que genera el aumento de turistas extranjeros al país y el incremento del turismo interno, son posibilidades que la empresa podría aprovechar en el corto plazo, con una medición de las acciones que actualmente realiza, posibles nuevos cursos de acción y los resultados obtenidos. En relación a la situación de los factores tecnológicos y de tendencia de consumo dentro de la comunidad, se destaca la importancia del uso de internet como un medio que los viajeros utilizan de manera frecuente acercando la posibilidad de conocer destinos desde cualquier parte del mundo.

El crecimiento de la empresa en 11 provincias y CABA muestra que el potencial del mercado existe, aun cuando hay una competencia fuerte dentro del mismo. Sin embargo, el crecimiento sin medición, sin reconocimiento de la evolución de variables

claves en la actividad, costos, recursos, ventas, clientes y recursos humanos hace que no se distinga si el camino del crecimiento es correcto. El uso de la información escasa que posee Lozada Viajes no permite proyectar si el crecimiento sostenible o si aún falta más para crecer. El CMI es una herramienta que le brindará a la empresa la posibilidad de conocer por medio de valores numéricos los esfuerzos realizados, plantearse objetivos a alcanzar y el nivel que desea alcanzar en cada perspectiva.

Marco Teórico

Dado que el objetivo principal del análisis es la planificación del Cuadro de Mando Integral (CMI), se deben plantear definiciones que servirán para la lectura del análisis.

El Cuadro de Mando Integral tiene su origen en el año 1990, sus creadores son los doctores Robert Kaplan y David Norton. Considerando su evolución, en primer momento surgió como un sistema de medición del desempeño de las empresas, cuyas medidas de desempeño (financieras y no financieras) son agrupadas en perspectivas (financiera, cliente, interna de los negocios, e innovación y aprendizaje) y de esta forma proveer una visión amplia del desempeño a la organización. Luego observando el uso del CMI por algunas empresas norteamericanas, Kaplan y Norton notaron que el desarrollo del CMI requería una explicación y comunicación de la visión y la estrategia de la organización, lo que pasó a ser desarrollado a partir de estos requisitos y se tornó un sistema de gestión del desempeño (1996). Las perspectivas cambiaron para: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Además, obtuvieron énfasis las relaciones de causa y efecto, representadas en un mapa estratégico, que era una síntesis, en forma gráfica, de la hipótesis en la que se basa la estrategia representada por el CMI. La estrategia se describe en términos de objetivos, metas y las acciones de los gerentes para cada una de las cuatro perspectivas del CMI de forma a alinear los niveles jerárquicos para el alcance de los resultados deseados.

Definición del CMI

Es un instrumento que simplifica y mejora la planificación y la gestión a través de clarificar el modelo de negocio.

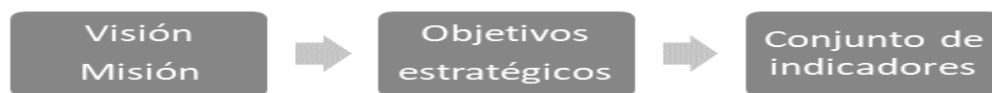
“El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de medición y gestión estratégica”

Usa medidas divididas en cuatro categorías la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de formación y crecimiento. Cada una de las categorías debe responder a una pregunta.

¿Cómo implementarlo?

El proceso de implementación del CMI se lleva a cabo a través de una serie de pasos, el primer paso principalmente es el diseño de la estrategia, este paso consta en analizar la visión y la misión de la empresa. Luego se debe definir la estrategia y los objetivos estratégicos de largo y corto plazo y por último se realiza la determinación de indicadores.

Ilustración 2: Circuito del CMI



Fuente: Elaboración Propia

Beneficios del CMI

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez que el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema abordado

El estudio del entorno en el cual se encuentra inmersa la empresa da cuenta de que el turismo como actividad concerniente a Lozada Viajes, tiene la particularidad de ser una actividad que, si bien se ha ido disminuyendo su accionar en el plan externo, a nivel nacional es una actividad que se encuentra en auge. Esta oportunidad es una de las principales motivaciones para realizar una intervención para la empresa. La posibilidad de aprovechar el contexto junto con la necesidad de crecimiento son las dos variables que se desean cumplir de manera exitosa.

Aun cuando la organización tiene las condiciones externas dadas y la estrategia de crecimiento clara con el modelo de franquicias existen falencias internas que no permite, tanto a nivel de Casa Central como de franquicias alcanzar su objetivo. En primer lugar es necesario mencionar que la organización realizó un crecimiento desordenado, en el que se amplió la red de franquicia pero se omitió la obtención de resultados sobre este crecimiento. En sí mismos se puede afirmar que la organización dispone de los circuitos internos pero sin información que sea medida para obtener resultados y después tomar planes de acción. En esta vía, una posible herramienta para la aplicación de este crecimiento que ordene objetivos, indicadores y resultados es el Cuadro de Mando Integral.

Los problemas que se desean medir por medio de indicadores con esta herramienta son, en la perspectiva financiera la ausencia de reconocimiento de cuáles son las variables de mayor influencia dentro de las franquicias, es decir distinguir costos y egresos de dinero, con ingreso, para medir su aporte y relación. La necesidad de mejorar el proceso de ventas con reconocimiento de los motivos de que las ventas no resulten exitosa, como así también el aporte o contribución marginal de cada una de ellas en función de las compras.

La posibilidad de mejorar esta perspectiva implica que las otras tres que integran el CMI sean analizadas con la intención de mejorar el flujo de información, como lo son los clientes que posee, su fidelización y atracción que actualmente no se realiza por parte de la Casa Central, y mucho menos en las franquicias ninguna política de marketing. A su vez no se observa información sobre un registro ordenado y claro de los procesos internos.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos el foco especial que se desea realiza es sobre aquellas actividades que agregan valor a la organización y que no se encuentran medida por indicadores de seguimiento, compras, ventas, pagos y cobranzas que presenten inconvenientes. En relación a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el foco de aplicación del CMI será resolver la problemática tendiente a mejorar la situación de la organización con respecto a capacitación, plan de trabajo, entre otros conceptos.

Justificación de la Relevancia del Problema

El hecho de que Lozada Viajes presenta falencias internas y no pueda aprovechar de manera óptima las oportunidades es que se justifica el uso del CMI como una herramienta de gestión de la organización por medio de la cual se tienen indicadores del rumbo de la empresa, para poder llevar a cabo acciones tendientes a encauzar la misma hacia el éxito. La aplicación del CMI tiene objetivos estratégicos que se desean alcanzar en pos de que Lozada Viajes se convierta en un referente en el mercado del turismo interno y externo, presente el mejor servicio al cliente y sea la organización con mayores canales de ventas eficientes y eficaces. Entre los objetivos dentro de la red de franquicias de Lozada Viajes:

- a) Direccionar la organización hacia el éxito desde la Casa Central hasta las franquicias.
- b) Diagramar planes de acción para reconocer la información en todos los circuitos de la empresa.
- c) Disponer de la información en forma de indicadores que permita llevar a cabo la toma de decisiones.

Discusión

La aplicación del CMI para Lozada Viajes tiene como ventaja que para la organización será una herramienta útil para que la información se encuentre ordenada, clara y precisa, siendo así un insumo para el proceso de toma de decisiones. A su vez, se tiene que la misma debe llevar a cabo acciones en base a esta información que le permitan crecer, pero un crecimiento ordenado, claro y con un plan de trabajo tanto para la Casa Central como para las franquicias. Así Lozada Viajes alcanzaría su estrategia y el CMI sería su expresión clara como una hoja de ruta del destino de la empresa.

Propuesta de Implementación

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral aplicable a Lozada Viajes para dotar a la organización de indicadores que permitan medir la prestación de servicios de la empresa distinguiendo resultados positivos y negativos de la gestión, para aplicar en julio de 2020 a 2021.

Objetivos Específicos

- Definir las variables principales de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que se van a medir por su nivel de importancia y repercusión en Lozada Viajes.
- Confeccionar indicadores de rentabilidad y seguimiento para Lozada Viajes, que permitan observar la gestión financiera.
- Establecer las métricas para medir la gestión de los procesos internos de Lozada Viajes en los circuitos de compras, ventas y logística.
- Definir indicadores para la gestión de clientes y de recursos humanos de Lozada Viajes para diagnosticar el estado de situación actual.

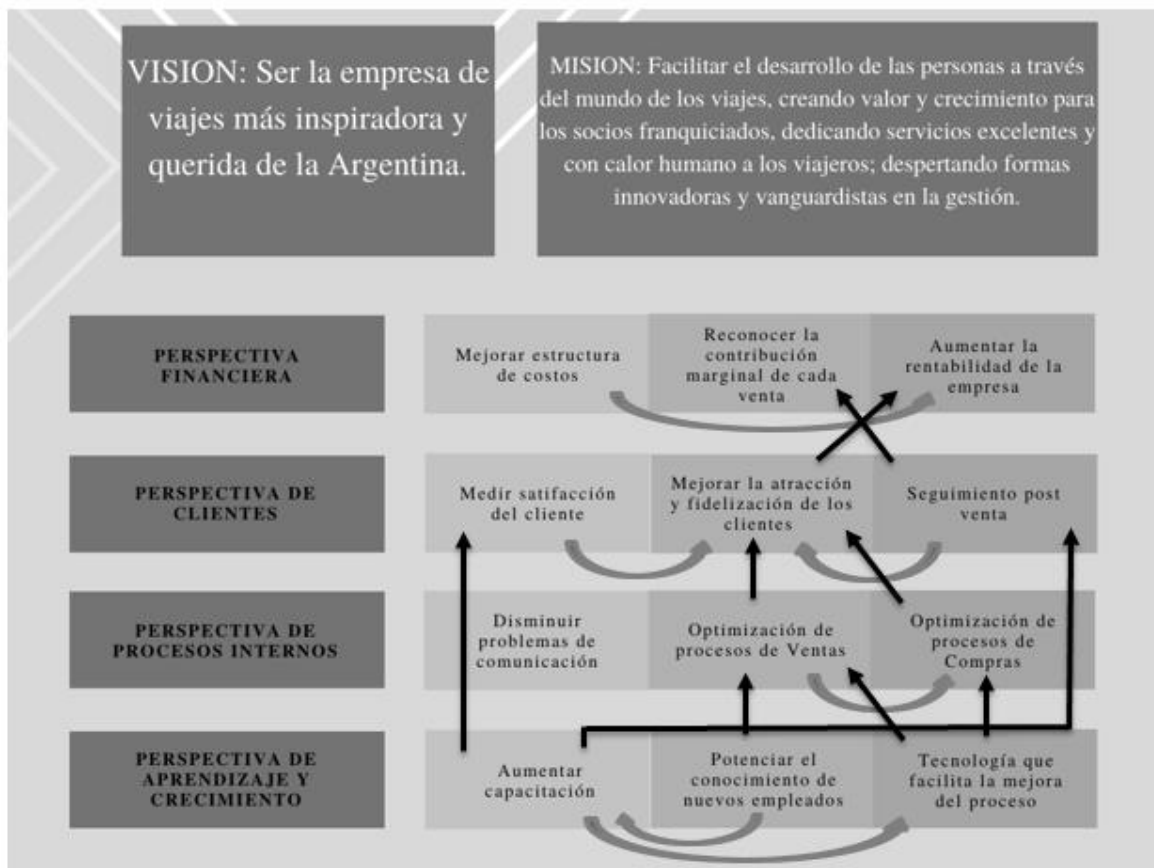
Alcance

- Temporal: el reporte se realiza para aplicar en julio de 2020 a 2021, con la posibilidad de que el mismo sea mejorado en los años siguientes ya que se considera una herramienta dinámica y permeable a la situación que atraviesa la organización.
- Geográfico: los problemas que presenta la empresa bajo estudio, involucran tanto la Casa Central ubicada en la ciudad de Córdoba como sus franquicias ubicadas en diferentes provincias, el reporte es aplicable a nivel nacional, dado que las franquicias se encuentran a lo largo del país.
- Limitación: entre los problemas que se detectaron en la organización se destaca la ausencia de un sistema de gestión y contable para Lozada Viajes. En este punto se encuentra la mayor limitación, dado que el CMI se aplicará sin la integración de este sistema a la empresa debido a que excede la intención del presente reporte,

por lo que la información, su circuito como así también todos los cambios internos que devienen de la herramienta se realizarán en el soporte digital que ya dispone la organización.

En función del esquema planteado anteriormente sobre la aplicación de la herramienta del CMI a continuación se presente en primera instancia el mapa estratégico correspondiente y el cuadro de indicadores.

Ilustración 3: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Cuadro de Mando Integral

	Indicador	Descripción	Fórmula	Unidad de Medida	Objetivo	Aceptación	No aceptación	Frecuencia	Responsable
P. Financiera	Rentabilidad económica	Mide la rentabilidad sobre las ventas realizadas	Utilidad antes de intereses e impuestos / Ventas	%	25%	15%	10%	Anual	Encargado de Administración
	Uso del dinero	Mide el uso del dinero en función de cada uno de los gastos	Gastos de administración (comercialización)/ Ventas	%	5%	7%	15%	Anual	Encargado de Administración
	Contribución Marginal	Muestra la diferencia entre el precio de venta y el precio de compra de un producto, es decir el aporte marginal de cada producto	Precio de venta- Precio de Compra.	%	30%	25%	15%	Trimestral	Encargado de Administración
	Incidencia de los costos	Reconocer los diferentes costos de la organización en variables y fijos, su influencia en las ventas totales	Tipo de costo/Ventas	%	30%	35%	40%	Mensual	Encargado de Administración
P. Procesos Internos	Eficiencia	Mide la eficiencia y la productividad de cada factor en función de las tareas por rol asignado	Tareas realizadas/tareas asignadas	%	95%	85%	80%	Trimestral	Encargado de Administración, Encargado de Ventas y Encargado de Compras.
	Post-venta	Mide la cantidad de ventas que no fueron realizadas con éxito sobre el total de consultas	Cantidad de ventas perdidas/ Consultas totales	%	5%	10%	15%	Trimestral	Encargado de Ventas

	Evolución de ventas	Mide la variación de las ventas nominales en un período de tiempo.	$(Ventas_{t+1}/Ventas_t)-1$	%	45%	30%	25%	Mensual/Trimestral/Anual	Encargado de Ventas
	Indicador	Descripción	Fórmula	Medida	Objetivo	Aceptación	No aceptación	Frecuencia	Responsable
	Volumen de negociación	Mide la cantidad de compras realizadas a mayoristas en función de las consultas realizadas y registradas	Compras realizadas/ Consultas Totales	%	100%	80%	70%	Trimestral	Encargado de compras
P. Clientes	Fidelización	Mide la cantidad de clientes que fueron atendidos en función de las ventas.	Número de clientes registrados/ Número de ventas	%	10%	8%	5%	Trimestral	Encargado de Ventas
	Atracción	Mide el valor del cliente	Valor de venta por repetición al año	Número	3	2	0	Anual	Encargado de Ventas
P. Aprendizaje y	Modernización	Se utiliza para mejorar la tecnología dentro de la empresa.	Equipos nuevos/ gastos totales	%	30%	15%	10%	Trimestral	Encargado de Compras
	Plan de Recursos Humanos	Busca maximizar la cantidad de puestos con sus descripciones de actividades realizadas	Cantidad de puestos descriptos/ Puestos totales	%	70%	45%	30%	Anual	Encargado de Administración

Fuente: Elaboración Propia

La justificación de los indicadores seleccionados para el caso de la presente herramienta se tiene que la perspectiva financiera es el objetivo de la intervención en cuanto al crecimiento de la rentabilidad y la gestión integral de los principales indicadores. En relación a la rentabilidad económica como indicador el motivo de su elección radica en la necesidad de la organización de disponer de información sobre su rendimiento económico, tal es así que también se busca con el indicador de uso del dinero la eficientización de los recursos distinguiendo que los gastos de administración y de ventas no superen un cierto porcentaje de las ventas. Ambos indicadores buscan medir los resultados obtenidos de las acciones concretas de la presente propuesta de intervención. En este sentido, también se encuentra que la contribución marginal es el aporte en términos económicos de cada producto o servicio vendido, en función de su precio de compra.

Los indicadores seleccionados en la perspectiva de procesos internos se justifican desde la necesidad de que a nivel interno la organización mejore el uso de la información para que la toma de decisiones resulte en circuitos más eficientes. En particular se tiene que la eficiencia se mide a través del cumplimiento de las tareas que permite mantener la estrategia de la empresa. A su vez, los procesos internos buscan, con el indicador de post-venta abarcar la totalidad del circuito, para así, por medio de la acción del Encargado de Ventas, alcanzar a medir qué esfuerzos no fueron suficientes para concretar las ventas. En esta misma línea de análisis es que se encuentra de manera imperiosa la necesidad de que las ventas se controlen en su evolución por lo que la variación porcentual de las mismas se justifica para tal fin, como así también el volumen de negociaciones realizadas con proveedores para que se alcance la mejor rentabilidad de la venta.

En cuanto a la perspectiva de clientes los indicadores seleccionados se justifican donde le otorga a la empresa la solución a satisfacer las necesidades de los clientes así como mejorar nuestra cuota de mercado.

- Fidelización: La lealtad del cliente es una pieza clave para el rendimiento de una empresa, se eligió este indicador porque va ayudar a la empresa a saber cuántos clientes registrados fueron atendidos y en base de eso mejorar.
- Atracción: Es un indicador que nos permite segmentar a los clientes y conocer a los que son más rentables para tu empresa. También sirve para determinar cuánto invertir para conseguir nuevos clientes y lograr la retención del cliente.

Por último, en relación a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento los indicadores que se incluyen indicadores que le brinden a la empresa habilidad para

mejorar y aprender, incide en la motivación e implicación con los valores de la compañía. En esta misma línea de análisis es que se encuentra el indicador de modernización para adecuar todos los anteriores esfuerzos en eficiencia tecnológica con nuevas modalidades de llevar a cabo las acciones dentro del mundo empresarial.

Recursos Involucrados

El diseño del CMI implica la contratación de un profesional de Ciencias Económicas que actúe como consultor externo dentro de la organización para mejorar la aplicación del mismo. El honorario del mismo se encuentra reglamentado por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, que estipula según la última homologación de los honorarios recomendados que el valor de la hora de contador para la elaboración e implementación de políticas, métodos, sistemas y procedimientos administrativo-contables, que sería la categoría a la que respondería este trabajo es de aproximadamente \$5.000 pesos, por lo que se presenta el siguiente esquema de costos por las variables de elaboración de la herramienta, puesta en marcha, actualización, entrega de resultados y revisión de la herramienta en el año 2020.

Tabla 5: Recursos Involucrados

Conceptos	Cantidad de horas	Honorarios por hora	Total de actividad
Recolección de información	10	5.000	50.000
Elaboración del CMI	8	5.000	40.000
Aplicación del CMI	10	5.000	50.000
Exposición de resultados	2	5.000	10.000
Control del CMI	6	5.000	30.000
Total	36	5.000	180.000

Fuente: Elaboración Propia

Acciones concretas

En la elaboración del CMI y en función de la limitación existente en materia de no disponer de un sistema de gestión, en las acciones concretas se presentan planillas de registro en función de la información faltante. Las planillas de trabajo se presentan en las cuatro perspectivas, sobre variables de identificación de costos, hasta descripción de puestos. A continuación se presentan dichas planillas.

Tabla 6: Planilla de Costos

Egreso de Dinero	Frecuencia	Actividad asociada	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Incidencia de Costo Fijo	Incidencia Costo Variable

Fuente: Elaboración Propia

En la anterior planilla se desea que los diferentes actores de Lozada Viajes lleven a cabo un registro para que la organización cuente con información posible de distinguir el tipo de egreso de dinero que está ocurriendo. La frecuencia y la actividad asociada permitirán distinguir el tipo de costo.

Tabla 7: Planilla de Actividades

Actividad	Responsable	Registro	Tarea propia	Tarea Asignada	Grado de Cumplimiento	Resultado Económico

Fuente: Elaboración Propia

En la planilla de actividades se espera que la generalidad de la misma sea aplicable a las diferentes áreas de Lozada Viajes, teniendo en cuenta que en ella se busca cumplir que cada actor lleve a cabo un registro de sus actividades. En el caso particular de ventas donde se observó en el diagnóstico la mayor problemática es que se desea registrar la tarea y el resultado económico en cuestión.

Tabla 8: Planilla de Clientes

Cliente	Base de Datos	Característica	Consulta	Venta	Fidelización	Post-venta

Fuente: Elaboración Propia

Por último, en relación a la planilla de clientes se busca distinguir primero el número de cliente, incorporarlo a una base de datos para reconocer luego al mismo en función de sus características. El tipo de consulta que realiza y la posibilidad de registrar si al mismo se le aplicó o no una venta efectiva es una de las variables que mayor interés se tiene en conocer para conocer la efectividad del proceso o distinguir alguna falencia que actualmente no se encuentra presente. En relación a la fidelización se busca medir el número de veces que el cliente consultó y tomó servicios de Lozada Viajes como así también información sobre el resultado del servicio, el nivel de conformidad del mismo y si ocurrió o no algún inconveniente.

Marco Temporal

Tabla 9: Diagrama de Gantt

	Actividades/Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Recolección de información	■											
2	Elaboración del CMI		■										
3	Elaboración y aplicación de planilla de costos		■	■									
4	Elaboración y aplicación de planilla de Actividades			■	■								
5	Elaboración y aplicación de planilla de clientes				■	■							
6	Aplicación del CMI					■	■	■	■	■			
7	Resultados										■	■	
8	Revisión del CMI												■

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación y Medición

En función de la información disponible de los Estados Contables de Lozada Viajes se propone la aplicación de la herramienta antes mencionada, donde existe actualmente información disponible para ciertos indicadores, mientras que otros se encontrarán luego de la aplicación de las acciones concretas.

Tabla 10: Aplicación del CMI

Ind.	Fórmula	Valor	Objetivo	Cumplimiento
Rentabilidad económica	Utilidad antes de intereses e impuestos / Ventas	19%	25%	No cumplido
Uso del dinero	Gastos de administración (comercialización)/ Ventas	2\$ y 3%	5%	Cumplido
Contribución Marginal	Precio de venta-Precio de Compra.	Sin información	30%	Sin información
Incidencia de los costos	Tipo de costo/Ventas	Sin información	30%	Sin información
Eficiencia	Tareas realizadas/tareas asignadas	Sin información	95%	Sin información
Post-venta	Cantidad de ventas perdidas/ Consultas totales	Sin información	5%	Sin información
Evolución de ventas	(Ventas t+1/Ventas t)-1	16%	45%	No cumplido
Volumen de negociación	Compras realizadas/ Consultas Totales	Sin información	100%	Sin información
Fidelización	Número de clientes registrados/ Número de ventas	Sin información	10%	Sin información
Atracción	Valor de venta por repetición al año	Sin información	3	Sin información
Modernización	Equipos nuevos/ gastos totales	Sin información	30%	Sin información
Plan de Recursos Humanos	Cantidad de puestos descritos/Puestos totales	Sin información	70%	Sin información

Fuente: Elaboración Propia

En relación a la evaluación y medición de la propuesta se espera que se alcance con estas mejoras una repercusión que implique un aumento del 1% en la facturación de la organización, para el primer año de aplicación del plan, en términos reales. El supuesto que aquí se realiza para la organización requiere de una justificación en tanto el mismo reviste una situación particular para el contexto en el que se encuentra la empresa trabajando, la pandemia. Si bien la misma tiene la particularidad de encontrarse con una restricción para el turismo, se tiene el optimismo que, dada la inflación que posee Argentina en el año 2020, proyectada por el último proyecto de ley de presupuesto del 29%, por lo que se espera que, en términos nominales el aumento sea del 30%.

En función del valor del último estado contable disponible, para el año 2018, de \$ 330.357.647. El cálculo realizado consistió en el cociente de los costos de producción en función de la mejora esperada por esta intervención. A su vez, se menciona que al costo de la implementación se adiciona como plan para su mejor aplicación que se realice una revisión del CMI para cada una de las franquicias que existen dentro de la empresa, a un valor anual de \$5.000 por franquicia.

Tabla 11: Análisis Costo-Beneficio

Resultado neto (2018)	\$ 330.357.648
Mejora (1%)	\$ 99.107.294
Costo de Implementación	\$ 180.000
Costo de revisión para cada franquicia anual	\$ 400.000
Costo total	\$ 580.000
Análisis costos-beneficios	1%

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos anteriormente dan cuenta que la propuesta de mejora para la empresa arroja un resultado positivo, ya que el análisis costos beneficios muestra que el costo de la propuesta representa tan solo el 1% de la mejora.

En la integración de la evaluación del impacto en la empresa se tiene el siguiente listado de acciones para la mejora cuando los resultados no fueron alcanzados;

- Revisar si existen fallas en el sistema de información
- Analizar si el indicador seleccionado es el pertinente
- Revisar el origen del defecto para analizar y reconocer su causa
- Evaluar la efectividad de las capacitaciones
- Revisar y actualizar los programas utilizados

- Realizar auditorías de calidad interna constantemente
- Reformular las habilidades del responsable

Conclusión y Recomendaciones

En el presente Reporte de Caso se confeccionó y aplicó un Cuadro de Mando Integral para la empresa Lozada Viajes, especializada en la comercialización de productos y servicios relacionados al turismo. La empresa cuenta actualmente con una red de 80 franquicias que se encuentran ubicadas a lo largo del país, por lo que la comunicación, la eficiencia y la información son variables fundamentales para que la misma tenga éxito en el entorno cambiante en el que se encuentra inmersa.

Con la intención de dar respuesta a las debilidades de la organización como así también la posibilidad de que la organización aproveche las oportunidades es que surge la importancia de un Cuadro de Mando Integral, siendo que la herramienta tiene como principal ventaja la expresión de la estrategia que desea alcanzar una organización en forma de indicadores que son útiles para el monitoreo y cumplimiento de los resultados.

En función de que la estrategia para Lozada Viajes era el crecimiento de manera ordenada, incorporando información tanto de manera interna como de manera externa se aplicó tanto para la Casa Central como para las franquicias ya que estas son la base de la visibilidad de la empresa. En este contexto se tiene que se realizó la propuesta sobre la base de las cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y crecimiento.

Los indicadores seleccionados para las diferentes perspectivas tuvieron como interés permitir que cada uno de ellos otorgará información que retroalimenta a la organización para que alcance el crecimiento. En este sentido es que los indicadores se seleccionaron, como así también el objetivo que cada uno de ellos a los fines de volver a la empresa más competitiva, para aprovechar la oportunidad de aumento del turismo interno aún en un contexto de crisis.

La propuesta de implementación en función de los indicadores seleccionados implicó que fueran necesarias acciones complementarias para disponer de la información. Estas planillas de soporte para las franquicias y la Casa Central permitieron dar soporte a la identificación de, costos, de la contribución marginal de cada venta, de la satisfacción del cliente, su fidelización, como así también la posibilidad de mejorar en la relación con los clientes.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral para Lozada Viajes implicó un costo de la empresa que alcanzó un total de \$180.000 los cuales se espera generen impactos positivos en la organización en mejoras en la rentabilidad con los objetivos establecidos.

En el diseño de la propuesta de aplicación se pudieron distinguir puntos positivos y puntos negativos posibles de destacar. En relación a una posible fortaleza de la propuesta se observó el hecho de que la misma se confeccionó para abarcar toda la organización con sus franquicias, lo que permite generar un impacto positivo mayor que si la misma sólo fuera aplicable a la Casa Central. A su vez, el hecho de que se involucre a toda la organización con la determinación de diferentes objetivos genera que se haya dotado a la organización de aspectos positivos para el crecimiento, un curso de acción que no se encontraba presente en la organización. En cuanto a una posible debilidad observable de la propuesta se encuentra el hecho de que si bien se planteó, como se mencionó anteriormente un curso de acción, la propuesta no otorga herramientas relacionadas a posibles mejoras en aspectos relacionados a políticas comerciales, de marketing y ampliación de la cartera de clientes.

En función de los alcances del presente Reporte de Casos es que recomienda que el plan de implementación se realiza de manera metódica para que los resultados sean posibles de alcanzar. En este sentido es que se encuentra como posibilidad ampliar los alcances de la intervención, si con la información del Cuadro de Mando Integral la organización diseñe una metodología para calificar a las franquicias de modo que se pueda establecer un ranking. En este contexto la jerarquización permitirá diseñar diferentes políticas de salvataje para aquellas que se encuentren en un estado crítico. Por último, también es posible, para nuevas líneas de investigación que se realice dentro de la organización una planificación de una política comercial para ampliar el radio de acción hacia nuevas provincias y localidad, explotando al máximo la ventaja de disponer distribución propia en la logística de los pedidos.

Bibliografía

- Banco Mundial. (2020). *Panorama General Argentina*. Consultado el 25/04/2020.
Extraído del URL: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Barbiera, M. (2020). *Con el dólar a \$ 80 la salida de dólares por turismo fue la menor para un mes de enero en casi una década*. Publicado el 21/02/2020. Consultado el 20/04/2020. Extraído del URL: <https://bit.ly/2zFf69K>
- BBC. (2019). *Alberto Fernández: el regreso del polémico "dólar turista" y otras medidas económicas con las que el nuevo presidente de Argentina quiere paliar la crisis*. BBC News. Publicado el 18/12/2019. Consultado el 20/05/2020. Extraído del URL: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50822992>
- CACE. (2020). *Estudio Anual de Comercio Electrónico de Argentina*. Marzo 2020.
Extraído del URL: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Infobae. (2019). *Con el recargo "solidario", el dólar cerró 2019 con un aumento del 110%*. Diario Infobae. Consultado el 20/05/2020. Publicado el 31/12/2019. Extraído del URL: <https://bit.ly/2Yg53Co>
- Monzón, S A. (2019). *Elaboración de un Cuadro de Mando Integral para aplicar en el año 2019 como herramienta de gestión estratégica en Lozada Viajes*. Trabajo Final de Grado de Licenciatura en Administración. Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.
- Murt, R. (2020). *Argentina cierra el 2019 con una inflación desbordada de casi el 54%*. Diario La Vanguardia. Publicado el 15/01/2020. Consultado el 11/07/2020. Extraído del URL: <https://bit.ly/2W3h9Mi>
- Norton, R. S. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scored)*. Gestión 2000. España
- Quinteros, S. (2012). *Sistema de control interno para una agencia de viajes*. Trabajo Final de Graduación Contador Público. Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.
- Ré, F. (2020). *Sin turismo, qué está haciendo Lozada con sus franquicias*. Diario La Voz del Interior. Publicado el 24/04/2020. Consultado el 10/06/2020. Extraído del URL: <https://www.lavoz.com.ar › negocios › sin-turismo-que-esta-haciendo-Lozada-con-sus-franquicias>.

- Torres Cabrero, D. (2019). *Dólar turista. Todo lo que hay que saber sobre el impuesto del 30%*. Diario La Nación. Publicado el 23/12/2019, consultado el 20/04/2020. Extraído del URL: <https://bit.ly/2KKdNbI>
- Vega Falcón, V. (2015). *Balanced Scorecard applied to the tourist development of a territory: case municipality Santa Clara, Ecuador*. III Congreso Científico Internacional UNIANDES, Ecuador.

Anexos

Anexo I: Cantidad de Agencias de viajes a nivel nacional

Tabla 2: Cantidad de Agencias de Viajes en Argentina.

Provincias	Cantidad de Agencias
Buenos Aires	1154
Córdoba	623
CABA	1297
Catamarca	21
Chaco	63
Chubut	83
Corrientes	56
Enter Ríos	94
Formosa	17
Jujuy	39
La Pampa	36
La Rioja	24
Mendoza	280
Misiones	97
Neuquén	98
Río Negro	120
Salta	153
San Juan	54
San Luis	41
Santa Cruz	66
Santa Fe	485
Santiago Del Estero	33
Tierra Del Fuego	61
Tucumán	94
Total general	5095

Fuente: Ministerio de Turismo de la Nación (2020)