

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información Interna y Externa

Cuadro de Mando Integral para la Toma de Decisiones en Lozada Viajes

Autor: Tritten María Florencia

Legajo: VCPB34943

DNI: 34.684.788

Director de TFG: Salvia Nicolás Martin

Argentina, Córdoba, 2020

Resumen

En el reporte de caso se plantea un Cuadro de Mando Integral para la compañía Lozada Viajes y sus franquicias, el cual es una herramienta de gestión cuyo diseño e implementación es muy apropiada para la gestión de empresas. Lozada Viajes es una de las agencias de viajes más grande del país, con una situación económica financiera estable, pero que no dispone de un plan de gestión interna y externa adecuada, como son falta de un sistema de software administrativo contable, ausencia de un sistema de costeo, falta de comunicación y la inexistencia de un registro de clientes. Luego de aplicar el Cuadro de Mando Integral, la empresa Lozada Viajes estará en condiciones de concatenar la estrategia con la visión, plantear los objetivos estratégicos, medirlos por medio de diferentes indicadores y aplicar retroalimentación para no alejarse de los objetivos propuestos.

Como conclusión, se propone un cmi que permite ver su adaptación del sistema de gestión en la empresa, donde podrá llevar su control interno, contando con información de calidad y precisa, que facilitará el proceso de toma de decisiones, la planificación y la capacitación de todo personal de la firma. De esta forma se logra integrar todas las áreas ayudando a la organización a adaptarse a las fluctuaciones que le demanda un entorno cada vez más competitivo.

Palabras claves: Lozada, Franquicias, CMI, Estrategia, Indicadores

Abstract

In the case report, a Balanced Scorecard is proposed for the Lozada Viajes company and its franchises, which is a management tool whose design and implementation is very appropriate for business management. Lozada Viajes is one of the largest travel agencies in the country, with a stable economic and financial situation, but it does not have an adequate internal and external management plan, such as lack of an administrative accounting software system, absence of a system of costing, lack of communication and the lack of a customer registry. After applying the Balanced Scorecard, the Lozada Viajes company will be in a position to link the strategy with the vision, propose the strategic objectives, measure them through different indicators and apply feedback so as not to stray from the proposed objectives.

As a conclusion, a cmi is proposed that allows to see its adaptation of the management system in the company, where it will be able to carry its internal control, counting on quality and accurate information, which will facilitate the decision-making process, planning and training of all firm personnel. In this way, it is possible to integrate all the areas helping the organization to adapt to the fluctuations demanded by an increasingly competitive environment.

Keywords: Lozada, Franchises, BS, Strategy, Indicator

Índice

Introducción	1
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Análisis de la situación	4
Descripción de la situación	4
Análisis Macroentorno	6
Análisis Microentorno	8
Diagnostico Organizacional	9
Marco Teórico	12
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	14
Diagnóstico y Discusión	15
Declaracion del Problema abordado	15
Justificación de la relevancia del problema	16
Conclusión diagnóstica	16
Plan de Implementación	16
Alcances	16
Recursos Involucrados	17
Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación	19
Propuesta de diseño e implementación del CMI para la empresa Lozada Viajes	21
Conclusiones y Recomendaciones	27
Bibliografía	29

Introducción

Las empresas se desenvuelven en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, de allí que para enfrentar dichos cambios y consolidarse en sus respectivos mercados deben prepararse y mejorar continuamente. Las empresas turísticas no son ajenas a esta realidad y si bien se adaptan al entorno complejo, tienen que afrontar una serie de obstáculos que dificultan sus operaciones diarias y ponen a prueba su negocio, como son la competencia desleal, los cambios en las leyes, la venta directa de los proveedores, etc. Los servicios turísticos, antes de la crisis del Covid-19, estaban inmersos en una etapa de demanda en crecimiento acelerado, aunque ahora, luego de varios meses de actividad casi nula, están en una etapa de reinventarse o desaparecer.

El presente reporte de caso analiza la dinámica empresarial de la empresa Franquicias Turísticas Argentinas S.A., cuyo nombre comercial es Lozada Viajes. Esta compañía ofrece servicios turísticos (mayorista, minorista, empresariales), incluyendo la venta de franquicias. Los desafíos del turismo en pandemia y post-pandemia hacen imprescindible la utilización de herramientas de gestión para la toma de decisiones, como el Cuadro de Mando Integral y el análisis FODA, que le permitirán a Lozada Viajes reafirmar su visión global de empresa, enfrentar el entorno cambiante y reinventarse para seguir siendo una de las empresas líderes en su rubro.

Los inicios de Franquicias Turísticas Argentinas S.A. se remontan al año 1987, momento en el cual el matrimonio Trigo Cecilia - Lozada Facundo abrió su agencia Lozada Viajes en la galería Ames de la ciudad de Córdoba. A inicios de la década del 90, comienzan a trabajar activamente los hijos de la familia Santiago, Juan Cruz, Iván y Javier. En años posteriores la compañía, expande su estructura integrando a su cartera de productos, los viajes de negocios a las empresas de Córdoba, además de los viajes vacacionales. En el año 2004 se abren las tres primeras sucursales en el Cerro de las Rosas, en las Varillas y en el microcentro de la Provincia de Buenos Aires, al tiempo que se diseñaba el plan de franquicias.

En el 2009 VISA elige a Lozada Viajes como la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina, creando tendencia del financiamiento en las compras en cuotas, brindándoles a los viajeros otra forma de pago a su alcance. En el año 2011 el operador mayorista OLA se convirtió en el principal proveedor de Lozada Viajes. En el año 2014,

Lozada Juan Cruz se hace cargo de la compañía, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa número uno en Argentina en franquicias turísticas, con presencia en 12 provincias y el 50% de las mismas se encuentra en Córdoba.

Actualmente la estructura interna de funciones y tareas de la empresa lo desempeñan, Lozada Juan Cruz como Presidente, Ferrer Amelia como Directora Ejecutiva, quien tiene a su cargo las áreas de Recepción, Comercial, Calidad y Desarrollo, Marketing y Comunicación y Productos Propios; y Alasia Gabriela como Directora Financiera, quien tiene a su cargo las áreas de Administración y Asesoría Externa.

Los productos son variados, incluyendo los vuelos de cabotaje e internacionales, hotelería, traslados, excursiones, circuitos, asistencia al viajero y paquetes turísticos tanto nacionales como internacionales, que son ofrecidos por la Casa Central y las franquicias en forma presencial u online. Desde mediados del 2016 ofrece canales de venta online, lo cual constituye una fortaleza al acercarse a las nuevas generaciones que prefieren comprar de la comodidad de su casa. Adicionalmente a finales del 2016 comenzó a operar el Tour Operador con la idea de poder crear y comercializar productos propios caracterizados por el sello de la marca.

Con respecto a la problemática, tanto en el sistema interno como externo, podemos decir que Lozada Viajes presenta muchas falencias que afectan la toma de decisiones, v.g. a) no cuenta con un sistema de software administrativo contable (lo que implica que las operaciones de compras; ventas e inventarios se registran en planillas de excel y en algunos casos en forma manual), b) no tiene un sistema de costeo que le permita saber los costos y las utilidades; c) no realizan encuestas de satisfacción de los clientes, que le permita mejorar las ventas; d) no se hace un análisis de solvencia de los clientes en las ventas a crédito; e) hay superposición de funciones operativas.

Como antecedente internacional Nogueira, López, Medina y Hernández (2014), aplicaron, en Chile, el Cuadro de Mando Integral en una Constructora de Obras de Ingeniería. Se propusieron alcanzar dos objetivos estratégicos, el primero era lograr una alta eficiencia financiera, analizando los ratios de rentabilidad, capital circulante, vulnerabilidad de las existencias, solvencia, liquidez y endeudamiento y el segundo era poner al trabajador como protagonista de la organización. En la implementación se alcanzaron los objetivos estratégicos, y con el uso de los modelos Servqual y de Gestión de Calidad, se fortalecieron las perspectivas del cliente y la de procesos internos.

Como antecedente nacional Tessore (2019), aplicó el Cuadro de Mando Integral en la empresa mayorista de productos alimenticios Rodo S.R.L., ubicada en la provincia de San Luis. Se obtuvo una visión y control completo de los distintos procesos, mediante el análisis de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y de aprendizaje. Las acciones realizadas en la implementación incrementaron la rentabilidad económica en un 20%, cumpliéndose así el objetivo propuesto.

Un antecedente local lo brinda Del Gobbo (2019), quien realizó la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba, centrándose en la planificación estratégica y la toma de decisiones a partir de información útil y oportuna, facilitando los procesos de control e incrementando la eficiencia en la administración de los recursos, permitiendo traducir la estrategia en acciones rutinarias con procesos medibles y controlables. Estas acciones incrementaron en un 60% el Retorno de la inversión, con respecto al año anterior.

Otro antecedente local de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, lo encontramos en los aportes de Gir (2016) que desarrolló e implementó la herramienta en la empresa de servicios de telemarketing Multiconex S.A., de la ciudad de Córdoba. La implementación les permitió diagnosticar el grado de cumplimiento de las principales variables críticas, su evolución y el resultado final con sus causas, además se efectuaron comparaciones para detectar los desvíos sistemáticos más frecuentes, llevando a cabo mejoras para subsanarlas y tomar lo mejor de cada una de las cuentas.

Por último, para Infante (2018) la instauración de un modelo de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, posibilitará a la empresa de seguridad Gendacor S.R.L, ubicada en la ciudad de Córdoba, alinear sus estrategias establecidas con la estructura de la organización, requiriendo además que las actividades realizadas sean coherentes con la agenda de corto, mediano y largo plazo.

Para el análisis empírico se aplicará el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión para una óptima toma de decisiones, su implementación permitirá medir el desempeño actual de la empresa y su posible rendimiento futuro, al considerar no solamente los aspectos financieros, sino también otros aspectos que no se tienen en cuenta como son los clientes, los procesos internos y los recursos humanos.

Objetivo general:

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para Lozada Viajes aplicable tanto para la Casa Central ubicada en la ciudad de Córdoba como para las franquicias distribuidas en todo el país, en el horizonte temporal de enero a junio 2021. El fin radica en la mejora del proceso de toma de decisiones, el crecimiento institucional y el flujo eficaz del mecanismo de gestión de la información interna y externa.

Objetivos específicos:

Desarrollar las dimensiones financieras, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral para Lozada Viajes.

Realizar un mapa estratégico teniendo en cuenta las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para medir las acciones y aplicar medidas correctivas.

Proponer indicadores y objetivos estratégicos a lograr en cada perspectiva para medir, controlar y analizar los resultados obtenidos.

Análisis de la situación

Descripción de la Situación

La empresa en sus 33 años de trayectoria se ha transformado en la red de franquicias más grande del país a través de una gestión innovadora que permite prestar un servicio ágil, cómodo, personalizado y con altos estándares de calidad. Los valores de Lozada Viajes están fuertemente marcados por la calidad, la creatividad, la calidez, la integridad, la maestría de hacer y las relaciones asociativas. Se ofrecen productos turísticos que satisfagan las expectativas de los viajeros y les permitan ser artífices de sus viajes.

El objetivo de la empresa es conquistar la excelencia y expandir su visión de ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina. Su misión va emparentada con su objetivo al facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, al crear valor y crecimiento para los socios franquiciados y al dedicar servicios excelentes y con calor humano a los viajeros. Lo anterior refleja formas innovadoras y vanguardistas en la gestión, algo que será muy importante en la economía post-pandemia.

En lo laboral, la esencia de Lozada Viajes reside en promover el desarrollo humano, fomentando el trabajo en un ambiente inspirador y de crecimiento, donde se valoran la diversidad, el respeto, los talentos, la generosidad, la confianza y el aprendizaje continuo. Autoproclamada empresa y familia al mismo tiempo, trabaja en unidad para alcanzar los objetivos institucionales, sobre todo con el firme propósito de ser un medio que permita el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos.

Las redes de franquicias de agencias de viaje están distribuidas a lo largo de todo el país, bajo la gestión de una Casa Central, localizada en la ciudad de Córdoba. La matriz brinda los servicios externos de soporte como marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y start up, así como toda la asistencia y asesoría externa que necesiten. Cada franquicia tiene relativa independencia en su accionar diario, las operaciones más importantes se llevan a cabo en la Casa Central como son la selección y manejo del personal de sus colaboradores internos, control de su administración y contaduría interna, manejo de redes sociales y relaciones públicas. La comunicación, vía telefónica o correos electrónicos, entre la Casa Central y los franquiciados es diaria y continua.

Actualmente la venta de los productos turísticos de la empresa se realiza en forma online o a través del tour operador. El comercio electrónico es uno de los sectores que está creciendo exponencialmente, las compras online están convirtiéndose rápidamente en parte de nuestra vida cotidiana, los consumidores y especialmente las nuevas generaciones, eligen esta modalidad por su facilidad y comodidad. Para acercarse a este segmento de consumidores surge la venta online a través de la página web. Esto permite alcanzar el objetivo de alcanzar la omnicanalidad, que hace referencia a que, en el siglo XXI, la fuente de ventas no solo es la que ingresa por la puerta de la agencia de viajes, sino que tiene mucho que ver con lo que sucede por internet. Se cree firmemente en que la omnicanalidad hará dar a la empresa un gran salto por 10 años más, innovando otra vez en la forma de hacer negocios y atender al cliente, siempre buscando la excelencia.

El Tour operador surgió con la idea de poder crear y comercializar productos propios caracterizados por el sello de la marca, con el objetivo de diferenciarse y lograr una ventaja competitiva, con respecto a otros operadores. El Tour ofrece sus servicios exclusivamente a las franquicias Lozada, entre los que se destacan: los pasajes aéreos, las reservas en hoteles, los paquetes turísticos internacionales, los cruceros y las excursiones. Para cumplir con sus

franquicias, la empresa tiene acuerdos firmados con las cadenas hoteleras y navieras más importantes a nivel mundial, como así también convenios con diversas aerolíneas comerciales.

Análisis del contexto

Análisis Macroentorno

El análisis PESTEL según Alvarado (2015) es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macroentorno en la organización. PESTEL es un acrónimo de los siguientes factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

En cuanto a la economía podemos decir que a lo largo de las últimas décadas la Argentina ha tenido más períodos de recesión que de expansión. Las empresas deben estar bien organizadas y ser competitivas en su máxima expresión para poder crecer más que las competidoras en épocas de expansión y sobrevivir y reinventarse en tiempos de crisis o recesiones. Según el INDEC (2020) la actividad económica cayó en un 12% anual y eso tuvo consecuencias negativas en todos los sectores, aún más el sector turismo. En este caso porque las prohibiciones de circular libremente limitaron gran parte de las actividades turísticas. No solo el turismo local se vio afectado, sino que el turismo internacional cayó drásticamente, al no haber ingreso de turistas extranjeros. De acuerdo con el informe sobre turismo del INDEC1 (2020) para el segundo trimestre de 2020, los datos referidos a la cantidad de turistas extranjeros, estadía promedio, pernoctaciones, gasto total y diario promedio para los Aeropuertos Internacionales de Ezeiza, Córdoba y Mendoza y el Aeroparque Jorge Newbery, para el Paso Internacional Cristo Redentor y el Puerto de Buenos Aires, se consideran nulos.

Según el BCRA (2020) los datos del mercado de cambios corroboraron la esperada contracción de los flujos comerciales de servicios, en particular del turismo y por el lado del comercio de servicios, si bien no hay datos oficiales de lo sucedido durante el segundo trimestre del año, se espera que el cierre de fronteras establecido como parte de un paquete de medidas en respuesta a la pandemia COVID-19 haya tenido como resultado una virtual desaparición del déficit comercial del turismo. Los datos de pagos netos por viajes y otros gastos con tarjeta y por transporte de pasajeros del Mercado de Cambios están en línea con esta presunción. La Macroeconomía de la coyuntura parece adversa, pero las perspectivas post-pandemia son prometedoras, las proyecciones del BCRA sobre la actividad económica muestran una tendencia de crecimiento. Los precios, a pesar de la caída de la actividad

económica mantienen su tendencia alcista, en el mes de julio del 2020 la variación de los mismos se ha ubicado en un 42.4% interanual, afectando a gran parte de la sociedad. La consecuente reducción del salario real y de la capacidad de ahorro, reduce el consumo de bienes y servicios y el sector turismo no se encuentra exento de esta situación. Los precios de los servicios turísticos no están claramente definidos al quedar estas actividades prohibidas en la actualidad. Los precios proveen las señales en cuanto a la asignación de recursos, así que a la fecha tal asignación al sector turismo está seriamente afectada. Otros servicios directamente no pudieron operar por lo que no se registraron transacciones y, por lo tanto, no hubo precios efectivos, sería el caso de servicios vinculados al turismo, peluquería, manicura, discoteca, salón de fiestas, gimnasios, cines, teatros, y algunos servicios médicos durante la mayor parte del trimestre.

Con respecto a los factores políticos, con la asunción del Dr. Fernández Alberto como Presidente de la Nación el 10 de Diciembre de 2019, se dispuso a través de la ley N° 27.541 el recargo del 30% a la adquisición de servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes y turismo mayoristas y minoristas del país, incrementando el precio final de dichos servicios y perjudicando al sector turismo, especialmente a Lozada Viajes. Desde el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación se fomentan varios programas que buscan realzar el turismo interno. Actualmente el Gobierno Nacional está apoyando al sector turístico con varias medidas para atenuar la caída de la actividad. El Banco central de reserva sugiere que el programa ATP benefició a millones de personas asalariadas incluyendo a los sectores de entretenimiento; turismo; cultura; salud y deportes, con un tope de dos salarios mínimos vitales.

En Argentina no hay crisis política per-sé que afecte el funcionamiento del estado, pero hay una creciente polarización que puede ser la semilla de futuras crisis políticas. Lozada Viajes está particularmente afectada por la falta de coordinación del sector público porque se pospone cada vez más la apertura del turismo y con ello se siembra las bases para la destrucción de la infraestructura turística, que en Argentina está mejor posicionada que otros países.

Actualmente los desarrollos tecnológicos reducen las distancias y contribuyen a que los procesos empresariales sean más efectivos. El impacto de la tecnología sobre el turismo se puede aprovechar usando aplicaciones en los celulares para la venta de pasajes, conocer lugares a través de la realidad virtual, una mejor personalización a través del internet de las

cosas, la utilización de Big Data y Blockchain. La ley N° 27.555 reglamentó el trabajo a distancia, que plantea nuevos desafíos y oportunidades a Lozada Viajes. Por un lado, la demanda de paquetes turísticos a través de las páginas web está cada vez más aceptada por la sociedad y las reuniones para realizar las ventas pueden llevarse a cabo, a través de las plataformas virtuales como Zoom, Meet o WhatsApp. Por otro lado, si los trabajadores están bien equipados en sus domicilios, podrán garantizar la provisión constante del servicio que ofrece la compañía.

La actividad turística, está evolucionando hacia el movimiento verde que actúa en defensa del medio ambiente y va virando hacia un turismo sustentable, los consumidores que en este caso son los turistas están cada vez más exigentes en la búsqueda de servicios responsables que incorporen criterios de sustentabilidad al momento de elegir y valoran personalmente las buenas prácticas de lo contratado a través de sus comentarios por las redes sociales, esta situación conlleva a que la compañía al contratar con sus proveedores les haga saber las preferencias de sus clientes.

Análisis Microentorno

Según Porter (2008) la competencia va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos.

En relación al poder de negociación con los compradores, Lozada Viajes al ser una empresa de comercialización turística responde a algunos patrones muy particulares, es decir, la cartera de productos está diseñada para adaptarse a un amplio abanico de potenciales clientes, atendiendo a diversos segmentos, según los gustos y preferencias de cada pasajero. Posee dos grupos bien diferenciados de consumidores: por un lado, se encuentran las franquicias, que consumen la marca; por el otro se encuentran los viajeros, quienes consumen, en definitiva, la experiencia de viaje. En su rol de intermediario, no se trabaja con ningún stock, sino que el producto se adquiere una vez vendido; en segundo lugar, resulta imposible definir la longitud y profundidad exacta de la cartera debido a la infinita variedad de ofertas (destinos, hoteles, etc.) que se comercializan a lo largo de todo el mundo. Por todo ello los clientes no son capaces de negociar los precios con la empresa, al margen de que la misma adapte los precios de sus planes a las necesidades de los clientes.

Con respecto a los competidores presenta una gran variedad, algunos son: Despegar, Almundo, Ola/Transatlántica, TDH, Booking, Grupo GEA, TripAdvisor, Flybondi, agencias

de viajes de otras aerolíneas. La competencia es alta ya que ofrecen el mismo servicio hacia sus clientes actuales o potenciales. En donde podría marcar la diferencia Lozada, es en el servicio que ofrecería para las franquicias, ya que la empresa tiene una trayectoria extensa.

Los proveedores mayormente son grandes empresas, pymes, monotributistas en algunos casos. Eso equilibra la balanza al momento de negociación de los precios, pues al ser pocos pareciera que la empresa está presa al momento de comprar, pero gracias a la contrapartida de que los proveedores son pequeños, en muchos casos no pueden prescindir de la facturación que les otorga la compañía de turismo. Entre los principales proveedores de la empresa turística, se puede nombrar a: mayorista de viajes OLA, aerolíneas comerciales y low cost como LAN, Aerolíneas Argentinas, Gol, Avianca, Flybondi, Jet Smart entre otras, cadena de hoteles de categoría, y hoteles de una a cinco estrellas, empresas de transporte de Ómnibus como Chevallier, TUS, Flecha Bus, Vía Bariloche, entre otras.

Con respecto a las amenazas de entrada de nuevos competidores, si bien se requiere una inversión muy grande para poder proyectar una empresa de turismo, algunos potenciales competidores podrían ser operadores mayoristas que venden a todas las agencias y tienen su propio sistema de franquicia o venta online, agencias independientes asociadas a un grupo, red de agencias de viajes franquiciadas que actuaron casi de manera independiente, OTA (Online Travel Agency), que afilian agencia de viajes, entre otros.

En el caso de las amenazas de posibles productos sustitutos, esto está relacionado con los viajeros que quieran organizar sus viajes por separado, como buscar el vuelo por un lado y el hospedaje por separado, por ejemplo, las nuevas plataformas Airbnb o Hostels, ofrecen alojamientos baratos.

Diagnóstico organizacional

Según Ramírez (2017), uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA que es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. La empresa realiza su propio análisis situacional anualmente, utilizando la matriz FODA como herramienta para mostrar los resultados, se puede observar una rápida descripción de la misma en la Tabla 1.

Con respecto a las fortalezas podemos decir que Lozada Viajes es la red de franquicias más grande del país, está presente en 12 provincias y tiene reconocimiento internacional a través del Tour Operador. La marca desde hace 33 años se encuentra posicionada en la mente del consumidor y esto se convierte en un diferencial con respecto a cualquier otra agencia de viajes. Lozada Viajes es una empresa que le otorga gran valor a su capital humano y prioriza su bienestar y desarrollo, es por ello que, trabaja con el firme propósito de ser un medio que permite el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos. La cartera de productos nacionales e internacionales que comercializan las franquicias Lozada Viajes es muy variada, y cuenta con una amplia gama de tarifas, comenzando con las económicas o promocionales u otras relativamente bajas o altas, en muchas ocasiones los viajes se acomodan a los deseos de los pasajeros. Con respecto a las compras, la empresa tiene un amplio poder de negociación, porque tiene pocos proveedores, quienes prefieren vender antes que perder la facturación.

En cuanto a las oportunidades podemos decir que Franquicias Turísticas S.A. debe aprovechar el fomento al turismo que hace el Gobierno Nacional, a través de los diferentes programas del Ministerio de Turismo y Deportes, además existen perspectivas de crecimiento post-pandemia, lo que permitirá que los turistas puedan volver a viajar no solamente a los destinos nacionales, sino también a los internacionales. La venta de servicios turísticos en forma online ha crecido en forma exponencial, la empresa para seguir esa estela debe mejorar la omnicanalidad, especialmente la página web y hacerla más responsive, es decir más rápida, los turistas cuando visitan las páginas descartan aquellas que demoran mucho en dar respuestas. En la actualidad los potenciales turistas buscan cada vez, más servicios que incorporen criterios de sustentabilidad, para lo cual Lozada Viajes debería enfocarse en buscar destinos que cumplan con los requerimientos de los viajeros. Con la aprobación de la Ley que regula el trabajo a distancia, la empresa puede aprovechar que sus colaboradores internos trabajen desde sus casas, permitiéndoles armonizar la vida familiar y laboral que le permitirá mejorar su nivel de competitividad y rendimiento

Las debilidades de Lozada Viajes son varias: a) no cuenta con un sistema de software administrativo contable, ni un sistema de costeo; b) no lleva una registración diaria ni automática ya que el único encargado de actualizar una planilla de excel y cargar facturas es el Contador de la empresa; c) no cuenta, en el circuito de compras y de ventas, con un sistema de gestión (todo se lleva en planillas de excel) y no existe la retroalimentación de la misma ya

que la registraci3n la hacen manual (nada automatizado); d) hay ausencia de pol3ticas de ventas: i) no se identifica a los segmentos de clientes y mercados que se quiere abarcar, con ventas concentradas en pocos clientes, importantes y con gran volumen de cada uno; existe as3 un alto riesgo de gran ca3da en el volumen de facturaci3n si se perdiera a alguno de 3stos clientes, ii) no realizan, en las ventas a cr3dito, los an3lisis de solvencia de los clientes, y iii) no cuenta con servicio post venta, o al menos una encuesta de satisfacci3n de los clientes; y e) hay ausencia de pol3ticas de compras: i) no existen controles de los productos comprados, debido a que no se cuenta con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias, por eso existen productos con sobre stock, ii) tiene pocos proveedores y la empresa no realiza pedidos de cotizaciones, aunque lo sugerente ser3a realizarlos para ir llevando un control de este rubro, y iii) existe una superposici3n de funciones al momento de cobrar y pagar, que lo realiza la misma persona, por lo que podr3a presentar falencias en esas instancias.

Tabla 1: An3lisis FODA

	An3lisis Interno	An3lisis Externo
Positivos	Fortalezas	Oportunidades
	Posicionamiento local e internacional	Crecimiento del turismo nacional
	Red de franquicias	Usar nuevas plataformas de ventas
	Capital humano	Desarrollar el turismo sustentable
	Amplia cartera de productos	Fortalecer el trabajo a distancia
	Poder de negociaci3n	Perspectivas post pandemia
	Venta online	
Negativos	Debilidades	Amenazas
	Falta de software administrativo contable	Alta competencia
	No cuenta con un sistema de costeo	Servicios tur3sticos sustitutos
	Falta de una pol3tica de ventas/compras	Inestabilidad econ3mica y pol3tica
	Superposici3n de funciones	P3rdida del poder adquisitivo
Baja publicidad en los medios	Alta presi3n tributaria - Impuesto PAIS	

Fuente: Elaboraci3n propia.

Con respecto a las amenazas podemos decir que la competencia en el sector tur3stico es alta, la empresa se enfrenta a muchos competidores que ofrecen los mismos servicios a un menor precio y con m3s beneficios. Actualmente los turistas que desean viajar gastando poco, organizan sus viajes en forma independiente y buscando por las plataformas de viajes encontrar3 diferentes sugerencias, por tal motivo Lozada debe ofrecer viajes seg3n las

capacidades de pago de cada viajero. En el país las continuas crisis económicas y políticas que afectan a todos los sectores de la economía, la recesión genera despidos y disminución del consumo, se pierde poder adquisitivo por el efecto de la inflación. Los trabajadores reasignan sus ingresos y dejarán de ir de vacaciones, por ende, Lozada Viajes venderá menos servicios. El gobierno para recaudar y cubrir su déficit ejerce una alta presión impositiva a las empresas, que a veces hace imposible su permanencia. También aplica impuesto a los turistas que compran servicios turísticos en el extranjero con un recargo del 30%.

Marco Teórico

Esta sección expone el marco teórico del Cuadro de Mando Integral resaltando su rol como herramienta de gestión para la toma de decisiones y teniendo en cuenta una visión integral enfatizamos que se aplicará tanto a Lozada Viajes (empresa individual) como a sus franquicias (o subsidiarias, en el caso de otras empresas). En la actualidad la creación de valor de una organización es esencial para su crecimiento económico e institucional, de allí que es necesario considerar a los activos intangibles como fuente de competitividad. Los aumentos subsecuentes de competitividad están relacionados con las mejores relaciones con los clientes, la oferta de productos y servicios innovadores, la existencia de procesos operativos eficaces y eficientes, las capacidades, habilidades y motivaciones de sus empleados, y con la optimización de la tecnología de la información.

En consenso con lo descrito precedentemente los economistas Kaplan y Norton (2014) plantearon el Cuadro de Mando Integral como un sistema de administración con una perspectiva más amplia a la financiera, al proporcionar a los directivos instrumentos necesarios para tener éxito competitivo y al crear consenso y trabajo en equipo entre los miembros de la alta gerencia. Esta herramienta de gestión plasma la estrategia y la misión de la organización en objetivos concretos, estableciendo indicadores de diagnóstico (financieros y no financieros) en base a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.

Baraybar (2011), en base a tres niveles de análisis, define el Cuadro de Mando Integral como una metodología de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos medibles y relacionados entre sí. El Nivel A se refiere a la técnica de medición y

control, donde se aplican las perspectivas, las áreas responsables del funcionamiento y el control; en este nivel no se genera impacto en la organización ya que no se modifica la cultura de gestión. El Nivel B propone un sistema de control basado en la estrategia, en el cual se establecen mecanismos de gestión; en este nivel la cultura organizacional sufre un gran impacto, ya que prioriza los proyectos y recursos. El Nivel C plantea un modelo de organización y gestión de cambio, alineado en el comportamiento de las personas claves de la organización, provocando un cambio fuerte en las mismas.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta valiosa tanto para empresas ya establecidas y con trayectoria como para los emprendedores, no hace falta tener una idea clara de negocio, sino su adecuada gestión y ejecución. Sánchez, Vélez y Araujo (2016), establecen que puede ser muy útil para emprendimientos facilitando el manejo del tiempo y para asegurar el funcionamiento competitivo y exitoso.

Para Villa (2015), es importante que el Cuadro de Mando Integral convierta la visión en acción, mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en las cuatro perspectivas de negocio. El equilibrio entre dichas perspectivas hace al nombre de esta herramienta, pues se presenta un balance entre los externos (accionistas y clientes) y los internos (procesos, capacitación, innovación y crecimiento). También propugna el equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales muestran los esfuerzos pasados, principalmente económicos, y los indicadores que impulsan la acción futura, como la capacitación, la innovación y el aprendizaje, etc. Las cuatro perspectivas soportan un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados esperados y los inductores de actuación de esos resultados.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral abarcan todos los procesos necesarios para el adecuado funcionamiento de una empresa, y deben ser consideradas en la definición de los indicadores. De acuerdo con las características propias de cada negocio, pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas. Entender la visión de cada perspectiva es esencial para canalizar estratégicamente la relación entre los indicadores seleccionados para el cumplimiento de los objetivos planteados. El feedback que genera este proceso continuo conlleva a una estrategia organizacional explícita, compartida y armoniosa al involucrar al personal en la canalización de sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

En cuanto a la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral los objetivos financieros deben ser determinados en la dirección de asegurar fondos continuos en la compañía; v.g. aumentar la confianza del accionista, crecimiento de ventas en los mercados, incrementar la rentabilidad, etc. Bustos e I Prats (2013) examinan los resultados económicos y vinculan los objetivos financieros con la estrategia de la organización para maximizar los beneficios e incrementar el valor del negocio.

En cuanto a la perspectiva de clientes, Bustos e I Prats (2013) sugieren que las empresas deben identificar los segmentos de clientes y de mercado en los que han elegido competir. Se busca llegar a responder la siguiente pregunta ¿qué esperan los clientes o consumidores de la empresa?: los consumidores esperan un buen producto y de calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido. El buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en el mercado. Enfocar a la organización desde la perspectiva del cliente supone analizar cómo los clientes perciben el valor ofertado. Los objetivos deben ser definidos con claridad, por ende, cómo los clientes perciben la propuesta de los productos o servicios, y en qué medida esa percepción sea beneficiosa, la misma se proyectará sobre los resultados financieros que se esperan.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, Kaplan y Norton (2014) sugieren que los directivos deben identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. La cadena de valor de los procesos internos correctamente definida se inicia con el proceso de innovación, pasa por los procesos operativos y termina con el servicio de post-venta, le permitirá a la empresa entregar productos y servicios con alto valor agregado.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje enfatiza en proporcionar la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras dimensiones y son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en las mismas. En primer lugar, se analiza al clima organizacional, que hace referencia a la satisfacción de los empleados, su rendimiento y su retención, y de qué manera sus acciones, están optimizando su desempeño con miras al cumplimiento de metas. En segundo lugar, se considera la formación de las personas, los niveles de especialización y las posibilidades de la organización para llevar a cabo programas

de capacitaciones de acuerdo a sus presupuestos disponibles. En tercer lugar, el análisis de los sistemas hace referencia al desempeño en términos tecnológicos.

La presentación concreta de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral muestra el rol preponderante de la misma como herramienta de gestión y desenvolvimiento empresarial en un entorno cambiante. No asegura estabilidad en el mercado, pero si la respuesta adecuada a la volatilidad de la misma.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema Abordado

El análisis de la matriz FODA del presente reporte de caso muestra que como fortalezas de Lozada Viajes es a) su posicionamiento y reconocimiento por parte de los clientes y de sus proveedores, tanto a nivel nacional como internacional, b) sus grandes expectativas de seguir expandiéndose a través de sus franquicias, y c) su estructura de ventas online. Como oportunidades de Lozada Viajes podemos situar el aumento de sus ventas online, aunque debe mejorar la omnicanalidad, en especial la página web oficial y hacerla más responsive. Sin embargo, debe tener en cuenta a las amenazas que se van presentando como son la situación socioeconómica actual, la alta presión tributaria (tanto a la empresa como a los clientes) y la adaptación de las competidoras al mercado virtual.

Una contribución adicional al reporte de caso hace a la relación entre la matriz FODA y las cuatro perspectivas, la cual muestra que Lozada Viajes presenta múltiples falencias o debilidades. Una de las más notorias se encuentra en la perspectiva de procesos internos, la cual es la falta de registración de las principales actividades en un sistema formal, dificultando la toma de decisiones al no tener información de dichas actividades. Con respecto a la perspectiva financiera la empresa no cuenta con un sistema de costeo que le permita determinar los costos y por ende las utilidades, por lo tanto no tienen indicadores financieros. En la perspectiva de los clientes, no existe una política de ventas y post-venta, que le permita incrementar los ingresos. Con respecto a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, encontramos que hay superposición de funciones operativas.

Si bien Lozada Viajes, es una organización de gran envergadura y potencial en el mercado de turismo, necesitará tener una administración ordenada para los problemas que se presenten día a día como toda empresa en marcha.

Justificación de la relevancia del Problema

La problemática definida precedentemente, en base a la Matriz FODA y las cuatro perspectivas, urge la selección de una herramienta de gestión eficaz, por este motivo se optó por elegir el Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta o metodología permite plasmar tanto la estrategia y la misión de la organización en objetivos concretos (a través de un conjunto de indicadores de diagnóstico, financieros y no financieros) como la planificación y el correcto funcionamiento de la empresa. La aplicación de las cuatro perspectivas nos brindará adicionalmente, la posibilidad de obtener y analizar los resultados y proponer mejoras en tiempo real y de manera continua. Así los problemas detectados en Lozada Viajes serán contrarrestados con el establecimiento de un mapa estratégico siguiendo los lineamientos del Cuadro de Mando Integral.

Conclusión Diagnóstica

El Cuadro de Mando Integral brindará información a la empresa para una óptima toma de decisiones, su aplicación enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos según cuatro enfoques: financiero, del cliente, de los procesos operativos internos, y del aprendizaje y crecimiento. La propuesta de implementación se realizará en base al diseño de un mapa estratégico, en donde se visualicen las cuatro perspectivas en torno a la importancia que cada una de ellas merece. Es decir, esta herramienta resulta más que un sistema de gestión, ya que brinda la posibilidad de ser utilizada como el marco y estructura central y organizativa para los procesos de la empresa.

Plan de implementación

Alcances

El alcance del presente reporte de caso implica aplicar la metodología del Cuadro de Mando Integral a la empresa Lozada Viajes, incluyendo tanto a la casa central ubicada en Córdoba como así también a las franquicias ubicadas en otras provincias, con el objetivo de

brindar una mejora del proceso de toma de decisiones, el crecimiento institucional y el flujo eficaz del mecanismo de gestión de la información interna y externa.

El alcance geográfico se enfoca en la empresa Lozada Viajes, dedicada al arte de viajar creando productos turísticos que satisfagan las expectativas de los viajeros y les permitan ser artífices de sus viajes, ubicada su casa central en la ciudad de Córdoba. El alcance temporal tiene una duración de seis meses, desde enero 2021 a junio 2021. El universo del alcance involucra a cada uno de los miembros que integran la empresa Lozada Viajes, cuya actividad principal es la relacionada con los viajes de turismo, cabotaje, vacacionales, de negocios, de ocio y relax.

En el reporte de caso realizado se plantea un diseño acorde a la realidad por lo que no se encontraron mayores dificultades ya que se contó con todos los recursos necesarios para llevarlo adelante. Dentro de las limitaciones queda fuera del alcance la utilización de otras herramientas como son el diagrama de Ishikawa y de Pareto, también es importante mencionar la falta de capacitación del personal, la obsolescencia de la tecnología, la inexistencia de un sistema de gestión, falta de un profesional Contador Público y un profesional de Recursos Humanos.

Recursos Involucrados

Los recursos tangibles necesarios son los siguientes:

Bienes de Uso que dispone la empresa Lozada Viajes, que según el Estado de Situación Financiera del ejercicio económico 2019, son \$ 44.894.286 millones que representan un 37% del total del Activo.

Recursos monetarios para llevar a cabo: i) la implementación de un sistema de gestión, ii) incorporación en las redes sociales, iii) un plan de marketing, y iv) para hacer las registraciones contables periódicas. Según el Estado de Situación Financiera del ejercicio económico 2019, la empresa Lozada Viajes cuenta con \$ 12.656.000 millones que representan un 10% del total del Activo, es decir cuenta con suficientes fondos para las erogaciones necesarias.

Documentación necesaria como el Estado de Situación Financiera del ejercicio económico 2019.

Nómina de empleados de la empresa.

Muebles y Útiles como; computadoras, escritorios y sillas que son presupuestados en la Tabla 3.

Con respecto a los Recursos intangibles encontramos la capacitación del personal de la empresa Lozada Viajes para abordar el sistema de gestión y la implementación del Cuadro de Mando Integral, capacitación para el área comercial y post venta, capacitación para el manejo de redes sociales y marketing, asesoramiento y tareas continuas realizadas en la empresa por un Licenciado en Recursos Humanos, participación de ferias nacionales e internacionales del turismo para actualizarse.

A continuación, se presenta el presupuesto para llevar a cabo la propuesta para la implementación del CMI en la empresa Lozada Viajes y el costo para llevar a cabo el diseño. La confección del Cuadro de Mando integral estará a cargo de un Contador Público y su equipo de colaboradores. Para determinar el presupuesto se toma como guía los honorarios publicados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, según Resolución 38/20, a partir del 20 de Agosto del 2020, donde especifica que el valor del módulo es de \$1860.

Tabla 2: Presupuesto de Honorarios Propuestos

Concepto	Cantidad de Módulos	Total Presupuestado
Registros contables periódicos - sin confección de balance	3	\$5.580
Capacitación.(una vez por semana hasta 5 personas-cada vez)	10	\$18.600
Asesoramiento y tareas continuas realizadas en la empresa	1,5	\$2.790
Diseño y elaboración del Cuadro de Mando Integral	32 horas/mes	\$59.520
Implementación del Cuadro de Mando Integral	56 horas/mes	\$104.160
Mantenimiento del Cuadro de Mando Integral	20 horas/mes	\$37.200
Licenciado en Recursos Humanos		\$30.600
Licenciado en Marketing		\$38.000
Total del Presupuesto de la Propuesta		\$296.450

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

La Capacitación del personal afectado se realizará por cuatro semanas, llevándose a cabo los días martes y jueves; se asignarán los horarios por grupos de trabajadores para no afectar la actividad habitual de la empresa. Los días martes asistirán el primer grupo y queda

una guardia mínima en las áreas y lo mismo los días jueves. El total de horas por cada grupo es de 8 horas.

El contador realizará en 14 semanas la implementación del CMI, trabajando de lunes a miércoles 4 horas por día, calculando el sueldo mensual por el valor hora del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, según Resolución 38/20, a partir del 20 de agosto del 2020, donde especifica que el valor del módulo es de \$1860.

Para los salarios de Licenciado en Marketing y en Licenciado en Recursos Humanos, se tomó un salario medio. Neuvo (2020).

Tabla 3: Presupuesto de Recursos Materiales necesarios

Concepto	Cantidad	Total Presupuestado
Computadoras última generación	10	\$75.000
Escritorios de Oficina	10	\$31.290
Sillas de Oficina	10	\$22.500
Total del Presupuesto de la Propuesta		\$128.790

Fuente: Elaboración Propia en base a presupuestos de Mercado Libre y Musimundo.

Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación.

La aplicación de la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral nos permite transmitir la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores, organizados en cuatro perspectivas. En el siguiente punto se presenta el Diagrama de Gantt que es una herramienta que se emplea para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado de tiempo, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de actividades a desarrollar, responsables de las mismas y plazos en que se realizarán.

Al fin de exponer el plan de implementación de manera clara, se agruparán las acciones en etapas y luego se plasmará la suma de estas dentro de un gráfico de Gantt.

Comunicar a los directivos de la empresa la herramienta de gestión a utilizar: se presenta la herramienta de gestión a utilizar, el CMI, y la importancia de involucrar al área directiva en la misma.

Presentación de la implementación del CMI: se presentará ante la dirección los aspectos más relevantes del CMI y planeamiento estratégico, y se exponen los detalles para la implementación

Elaboración de un Mapa Estratégico: se establecen los objetivos para cada una de las perspectivas del CMI en un mapa estratégico que ayuda a traducir la estrategia a partir de las necesidades de la empresa.

Descripción de los indicadores por perspectivas del CMI: se expone los indicadores estratégicos por cada perspectiva. Destacándose aquellos que son más decisivos e importantes.

Medición de los indicadores: se presentará la forma de calcular de los indicadores expuestos en el Mapa Estratégico. Evaluar los resultados de crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos y utilización de estrategia de inversión.

Capacitación al personal que se va a dedicar al desempeño del CMI: A través de capacitaciones al personal que permitan el alcance de los objetivos ambiciosos en las perspectivas y así conseguir resultados excelentes en ellas. Dictando cursos, como seguridad en el trabajo, logística y almacenamiento, comercialización, entre otros; midiendo su satisfacción y respeto de su trabajo.

Implementación de la herramienta de gestión CMI: Comunicando una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Medición del desempeño. Los dueños y los encargados de cada área, deberán analizar el desempeño de los indicadores propuestos como hitos, estableciendo los desvíos, detectando las causas y efectos de los mismos, para su posterior corrección.

Marco de tiempo

Tabla 4: Diagrama de Gantt

Marco Temporal - MESES																								
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Actividades/ Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Comunicar a los directivos de la empresa la herramienta de gestión a utilizar: CMI	■																							
Presentación de la implementación del CMI		■																						
Elaboración del Mapa Estratégico					■																			
Descripción de los indicadores por perspectivas del CMI							■		■															
Medición de los Indicadores										■														
Capacitación al Personal que se va a dedicar al desempeño del CMI														■										
Implementación de la herramienta de Gestión CMI																		■				■		
Medición del desempeño del CMI																								■

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de diseño e implementación del CMI para la empresa Lozada Viajes:

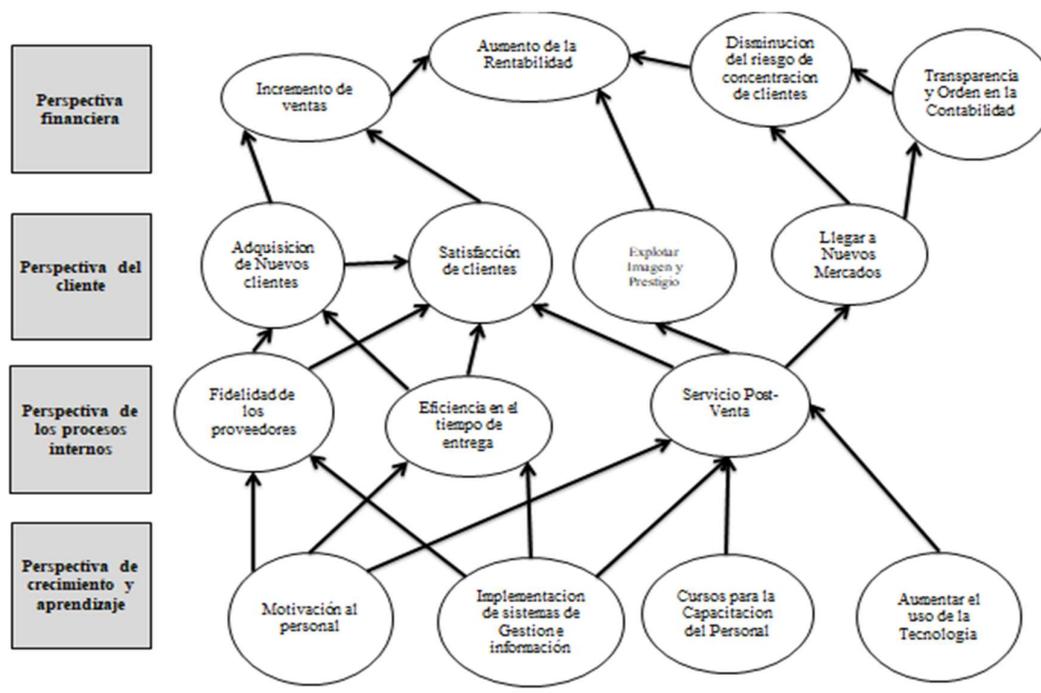
En este reporte de caso se implementará y se desarrollará una herramienta de gestión basada en las cuatro perspectivas del CMI, lo que permitirá optimizar la gestión interna y facilitará el proceso de toma de decisiones en la empresa Lozada Viajes.

En primer lugar, se establecen los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del CMI; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

A partir de estos objetivos, se elabora el mapa estratégico: Relación Causa-Efecto, una estrategia es un conjunto de hipótesis de la relación causa y efecto. El sistema de medición debe de establecer de forma explícita las relaciones entre los objetivos en las distintas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. Dichas relaciones se expresan a través de una serie de expresiones condicionales. Cada una de las medidas seleccionadas para un cuadro de mando integral debe ser un elemento de la cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de Lozada Viajes.

Seguidamente se presenta el Mapa Estratégico para la empresa Lozada Viajes.

Gráfico 1: Mapa Estratégico.



Fuente: Elaboración propia

El Cuadro de Mando Integral traduce los objetivos del Mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar, utilizando sus parámetros de manera dinámica para informar y efectuar una comparación entre planes y resultados. Finalmente, la propuesta de este Reporte de Caso, de elaborar un Cuadro de mando integral para la empresa Lozada Viajes, se analizó las 4 perspectivas.

La perspectiva financiera tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas. Está particularmente centrada en la creación de valor para ellos, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento. Desde la perspectiva del cliente, lo que se pretende es identificar los segmentos de clientes y mercados sobre los cuales la empresa ha elegido para competir e indicando el producto con el que se va alcanzar el resultado de la perspectiva financiera. Para efectuar un análisis desde esta perspectiva, nos enfocaremos al trípode conformado por la segmentación del mercado, la propuesta de valor que voy a entregar al segmento que elijo y los resultados que se buscan alcanzar en función a los objetivos propuestos.

Perspectiva de Procesos Internos, esta perspectiva pretende identificar los procesos más críticos para conseguir los objetivos de accionistas y clientes, es decir entregar la propuesta de valor y satisfacer expectativas de rendimientos financieros, es por ello, que para poder lograrlo es necesario que los objetivos establecidos estén interrelacionados y no aislados unos de otros; se considera que la empresa tiene un relación fría y más bien escasa con el cliente, de manera entonces que proporcionar el servicio post venta debería trabajar en mejorar su vínculo. Los indicadores que permiten medir la eficiencia en tal servicio podrían ser la velocidad con la que la empresa responde a las quejas de sus clientes y la efectividad con la que se atiende a sus pedidos, es decir, el poder de resolver sus problemas ante la primera queja planteada. Por último, la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se plantea aquellos aspectos en los cuales la infraestructura debe mejorar para alcanzar los objetivos planteados internamente y de cara con los clientes, es muy importante invertir en mejorar la capacidad del personal, sistemas de información y en la motivación, aumento de tecnologías, porque es esto lo que constituye la base sobre la cual la empresa va a atacar su funcionamiento.

	Objetivos Estratégicos	Cuadro de Mando Integral				Propuesta					
		Indicadores	Fórmula	U. de M	F de Medición	Responsable	Meta	Iniciativa	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Perspectiva Financiera	Incrementar la rentabilidad	ROA	(Resultado del ejercicio + Resultados financieros)/Activo	%	Anual	Gerente Comercial	50	Incrementar la rentabilidad del activo: A través del incremento de las ventas	50	30	15
	Incremento de ventas	Ventas a Nuevos Clientes	Ventas a nuevos clientes/ ventas totales	%	Anual	Gerente de Ventas	70	Por medio de la venta de mayor cantidad de productos a los clientes existentes y con la captación de nuevos clientes	50	50	25
		Ventas a Clientes Existentes	Ventas a clientes existentes/ ventas totales	%	Anual	Gerente de Ventas	70		50	50	25
	Transparencia y Orden en la Contabilidad	Tasa de desempeño		%	Anual	Gerente Comercial	50	Incorporar un sistema de gestión contable y Separación de Funciones	50	35	20
	Disminución del riesgo de concentración de clientes	Disminución de riesgo zonal en perspectiva nacional	% Participación zona en el país/ diversificación de la zona	%	Trimestral	Gerente Comercial y Venta	50	Las ventas de la empresa hoy en día están localizadas en Casa Central			

	Objetivos Estratégicos	Cuadro de Mando Integral				Propuesta					
		Indicadores	Fórmula	U. de M	F de Medición	Responsable	Meta	Iniciativa	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Perspectiva de Cliente	Adquisición de Nuevos clientes	Incorporación de nuevos clientes	Cientes nuevos/ clientes totales	%	Anual	Gerente Comercial y Venta	20	La estrategia seria incorporar nuevos clientes. Es importante recordar el exceso de demanda existente en el mercado por lo tanto sería factible colocar nuestros productos a nuevos clientes de forma inmediata.	20	15	10
	Satisfacción de clientes	Satisfacción del cliente	Pedidos disconformes/pedidos totales	%	Mensual	Gerente Comercial	< 5	La acción a implementar consiste en mantener la calidad del producto, entregándolo en tiempo y forma a los diferentes clientes para mantenerlos satisfechos con las especificaciones que ellos requieren. De esta forma nos permitirá mantener tanto a los clientes existentes como al los nuevos.	< 5	< 10	> 10
	Explotar Imagen y Prestigio	Tasa de Fidelidad	Cientes que repiten la compra/ Clientes que compran el producto	%	Anual	Gerente de Ventas	90	Mide la satisfacción de los clientes de la empresa. Y Cuántos clientes son capaces de volver a elegir la empresa.	90	70	45
		Tasa del éxito	Cientes que compran el producto / Clientes que conocen el producto	%	Anual	Gerente Administración	60	Mide el grado de aceptación del producto por los clientes en relación con la competencia.	60	40	25
	Llegar a Nuevos Mercados	Tasa de adquisición	Cientes Nuevos del periodo n / Clientes del periodo n-1	%	Mensual	Gerencia Comercial	60	Asegurar la calidad de los productos entregados y agregar nuevas propuestas	60	45	20

	Objetivos Estratégicos	Cuadro de Mando Integral				Propuesta					
		Indicadores	Formula	U. de M	F de Medición	Responsable	Meta	Iniciativa	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Perspectiva de Procesos Internos	Fidelidad de los proveedores	Tasa de Proveedores aliados	Proveedores aliados / Proveedores totales	%	Semestral	Gerente de Logística y Gerente Comercial	50	Al tener pocos proveedores y a su vez grandes. Asegurar el riesgo a perderlos es importante. Mide la fidelidad de los Proveedores	50	35	20
	Eficiencia en el tiempo de entrega	Plazo de entrega del pedido	Días pactado de entrega del pedido - días real en que se entrega el pedido	%	Semanal	Gerente de Logística	0	Mediante un sistema de información que permita brindar datos sobre cuál es la demora desde que el producto es solicitado por los clientes hasta que el productos son entregados a los mismo	0	5	10
	Servicio Post-Venta	Tiempo de Respuesta de los fallos	Momento de solución de la falla - Momento de reclamo del cliente.	%	Anual	Gerente de Ventas	1 - 2 días	Indica la velocidad en la respuesta a los fallos.	1	2	5
		Productividad en la atención.	Solicitud de clientes que se solucionan en la primera visita / Total de solicitudes	%	Anual	Gerente de Ventas y Logística	95	Indica los Reclamos que se solucionen inmediatamente de presentada la queja.	95	75	50

	Objetivos Estratégicos	Cuadro de Mando Integral				Propuesta					
		Indicadores	Formula	U. de M	F de Medición	Responsable	Meta	Iniciativa	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Motivación al personal	Ausentismo	Faltas injustificadas/ Días laborales	%	Mensual	Gerente R.R. H.H.	5	A través del grado de ausentismos del personal la empresa podría detectar cual es el nivel de satisfacción de los empleados al momento de concurrir al trabajo. Es adecuando que los directivos le otorguen mayor participación y responsabilidades en la toma de decisiones para que los operarios comiencen a sentirse identificados con su cargo y con la empresa.	5	7	12
		Encuestas anónimas a los empleados	Encuestas favorables/ Total de encuestas	%	Mensual	Gerente R.R. H.H.	90		90	60	45
	Cursos para la Capacitación del Personal	Relación de Cursos con asistencia	Cantidad de cursos/ Asistencia del personal.	%	Anual	Gerente R.R. H.H.	90	Indica la cantidad de cursos a los que los empleados asisten y en los cuales muestra interés.	90	70	60
	Implementación de sistemas de Gestión e información	Disponibilidad de información	Información necesaria/Información disponible	%	Mensual	Gerente de Administración y R.R H.H	95	La utilización de este sistema de información enlatado y parametrizado, nos permite llevar a cabo la meta sin más complicaciones, ya que de este sistema se maneja el inventario y contabilidad, lo cual permite facilitar la información para abastecimiento en el momento oportuno. También al recibir una nota de pedido se puede obtener inmediatamente si se cuenta con los productos necesarios para cumplir con el pedido	95	85	80
	Aumentar el uso de la Tecnología	Nivel de avance de la Tecnología	Nivel de participación/ satisfacción de usuarios del sistema	%	Semestral	Gerente de Administración	80	Diseñar un Programa de Software	80	70	50

Conclusiones y Recomendaciones

El Cuadro de Mando Integral, puede revolucionar el trabajo de control y los sistemas de información de la dirección, ayuda a lograr la eficiencia en las organizaciones al complementar los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura.

Esta herramienta de gestión es analizada a lo largo del reporte de caso de tal forma que los ejecutivos de Lozada Viajes puedan evaluar el funcionamiento de sus unidades de negocios, crear valor para sus clientes presentes/futuros y además potenciar no solo sus capacidades internas y de su personal, sino también sus sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

No significa que se pueda conseguir de manera inmediata el objetivo general propuesto, es decir los resultados de su implementación pueden ser los esperados como no. Pero está en su sencillez de comprensión que hace factible la comunicación de los directivos con sus colaboradores para involucrarse en sus objetivos y metas; para así lograr el propósito.

Como conclusión en la empresa Lozada Viajes se notó que era muy útil este tipo de herramienta para manejar la gestión interna, ya que presentaba bastantes desfases internamente, tanto áreas claves como Contabilidad, Marketing y Recursos Humanos. Finalmente, esta metodología está en constante revisión y monitoreo, en la cual se va acoplando y adaptando a los cambios constantes del entorno, es decir que lo que está planteado para el presente, no asegura que se obtenga la misma dirección a lo largo del tiempo.

Las recomendaciones que se podría plantear para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, es desarrollar un servicio post-venta para saber cuan satisfechos están los clientes y así mejorar sus productos y servicios que ofrecen, además incorporar un sistema informático administrativo contable y un plan de capacitación e incentivos para los empleados para que los mismos se sientan partícipes de este proceso de transformación.

Además, teniendo en cuenta el análisis FODA que se realizó de la empresa Lozada Viajes se sugiere seguir fortaleciendo los aspectos positivos que se describieron como el posicionamiento en el mercado tanto local como internacional, la red de franquicias que es lo que se diferencia como empresa y los canales de ventas. Si bien, los aspectos negativos que se mencionó como debilidades, aplicar separación de funciones, e incorporar un sistema de

costeo y un sistema de software contable, ya que estos son claves para llevar un control interno eficiente e indispensable para la herramienta que se quiere aplicar. Se debe darle valor al área marketing, ya que como se nombró anteriormente como una de las debilidades claves es la falta de publicidad en los medios. Teniendo en cuenta las oportunidades como el crecimiento del turismo nacional, usar nuevas plataformas de ventas, desarrollar el turismo sustentable, fortalecer el trabajo a distancia y las perspectivas post pandemia, serian de una gran ayuda e importancia para el largo plazo, poder aprovecharlas y convertirlas como fortaleza.

Para finalizar, se debe recalcar que el Cuadro de Mando Integral, diseñado por expertos, captura las actividades críticas de creación de valor y motiva a los empleados de la organización a alinearse a los objetivos de largo plazo de Lozada Viajes. Será un aporte para la organización solo si los integrantes aceptan esta herramienta, la incorporan y trabajan en conjunto para lograr la eficiencia dentro de la empresa.

Bibliografía

- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica. Análisis PEST*. Fuente: <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externapest.pdf>.
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Esic Editorial.
- BCRA. (Agosto de 2020). *Informe de Política Monetaria*. Banco Central de la República Argentina.
- Bustos, F. G., & I Prats, J. T. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- CPCEcba. (2020). *Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba-Resolución 38/20*. Córdoba: 20-08-2020
- Del Gobbo, J. S. (2019). *Propuesta de implementación de la herramienta estratégica Cuadro de Mando Integral (CMI) en la gestión del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz*. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Gir, S. (2016). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral y análisis de los indicadores claves de gestión*. Córdoba: Escuela de Graduados, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba.
- INDEC. (Junio de 2020). *Estimador mensual de actividad económica. Informes técnicos/ Vol. 4, N° 150*, Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- INDEC1. (Junio y segundo trimestre de 2020). *Estadísticas de turismo internacional. Informes técnicos/ Vol. 4, N° 143*.
- Infante, M. C. (2018). *Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control de Gestión*. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business.
- Ley N° 27.555. (14 de Agosto de 2020). *Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo B.O.*

- Ley N° 27.541. (23 de Diciembre de 2019). *Ley de Solidaridad Social y Reactivación en el Marco de la Emergencia B.O.*
- Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). *Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. Revista ingeniería de construcción, 201-214.*
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina.*
- Ramirez Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.*
- Sánchez, J. M., Vélez, M. L., & Araújo, P. (2016). *Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.*
- Tessore, A. (2019). *Diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Empresa Distribuidora Rodo S.R.L. Córdoba: Universidad Siglo 21.*
- Villa Camacho, M. E. (2015). *El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. Fundación Universidad de América.*