

**Universidad Siglo 21**



Carrera de Contador Público

**Trabajo final de grado.**

**Reporte de Caso.**

**“Plan de Gestión de Información basado en el Cuadro de Mando Integral para la  
empresa Lozada Viajes S.R.L.”**

***“Information Management Plan based on the Balanced Scorecard for the company  
Lozada Viajes S.R.L.”***

Autor: Boatti Ramiro Germán

Legajo: VCPB11666

DNI: 21.695.338

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Córdoba, Noviembre 2020

## Índice

Agradecimientos .....	2
Resumen .....	3
Abstract .....	3
Introducción .....	4
Objetivos .....	5
Objetivo General .....	5
Objetivos Específicos .....	5
Análisis de Situación .....	6
Descripción de la Situación .....	6
Análisis del Contexto .....	8
Aspecto Político .....	8
Aspecto Económico .....	9
Aspecto Social .....	10
Aspecto Tecnológico .....	11
Aspecto Ecológico .....	11
Aspecto Legal .....	12
Diagnostico Organizacional .....	12
Análisis Específico según Perfil Profesional .....	14
Marco Teórico .....	17
Diagnóstico y Discusión .....	20
Descripción del Problema .....	20
Justificación del Problema .....	20
Conclusión Diagnostica .....	21
Plan de Implementación .....	22
Alcances y Limitaciones .....	22
Recursos .....	22
Acciones a Desarrollar y Tiempo de Implementación .....	23
Propuesta de Diseño e Implementación de CMI .....	25
Conclusiones y Recomendaciones .....	30
Referencias Bibliográficas .....	32

## **Agradecimientos**

En primer lugar agradecer a mi esposa Mara y a mis hijos Franco, Lautaro, Ulises y Benicio que sin su apoyo y esfuerzo no podría haber logrado esta meta.

A mis padres que me educaron para que constantemente este en la búsqueda del crecimiento personal y en especial a mi madre que desde el cielo, sin dudas, me ha guiado.

Agradezco a Dios que me ha mostrado el camino y me dio las fuerzas para no bajar los brazos y a todos que de una u otra manera estuvieron presentes en este hermoso trayecto.

## Resumen

El objetivo de la implementación del Cuadro de Mando Integral fue brindar a Lozada Viajes una herramienta de gestión que le permita interpretar y ordenar los objetivos y la estrategia, facilitando el proceso de toma de decisiones, dando así respuesta a las necesidades de la empresa y a las exigencias de su entorno. Dicha implementación comenzó con un diagnóstico de la organización en el cual se detectaron las falencias que la empresa presentaba como lo es la falta de control de gestión y de estrategias de marketing, entre otras. Luego se confeccionó un mapa estratégico con los objetivos de cada perspectiva del CMI y se determinaron los indicadores que permitieron medir los resultados propuestos. Posteriormente a estos resultados obtenidos se los sometió a un sistema de control determinando si se alcanzó la meta propuesta. Con la aplicación del Cuadro de Mando Integral, Lozada Viajes pudo desarrollar eficientemente la administración de los recursos, optimizando los procesos internos de gestión transformando la estrategia en resultados medibles.

Palabras claves: estrategia – control – indicadores – gestión.

## *Abstract*

*The objective of the implementation of the Balanced Scorecard was to provide Lozada Viajes with a management tool that allows it to interpret and order the objectives and the strategy, facilitating the decision-making process, thus responding to the needs of the company and the demands of your environment. Said implementation began with a diagnosis of the organization in which the shortcomings that the company presented were detected, such as the lack of management control and marketing strategies, among others. Then a strategic map was made with the objectives of each perspective of the WCC and the indicators that allowed to measure the proposed results were determined. Subsequently, these results obtained were subjected to a control system determining if the proposed goal was reached. With the application of the Balanced Scorecard, Lozada Viajes was able to efficiently develop the administration of resources, optimizing internal management processes, transforming the strategy into measurable results.*

*Keywords: strategy – control - indicators- management.*

## Introducción

Las empresas de todo el mundo están constantemente expuestas a permanentes desafíos, por lo que es necesario que las mismas cuenten con una estructura para adaptarse a estos cambios lo que se hace fundamental disponer de herramientas de gestión que permitan afrontar estas situaciones de la mejor manera. El cuadro de mando integral es esta herramienta, que se utiliza para llevar adelante una gestión eficiente ya que la misión y la estrategia las transforma en objetivos que mediante el uso de determinados indicadores, permiten monitorear los resultados obtenidos (Kaplan y Norton, 2016).

Lozada es una empresa de viajes y servicios turísticos de gran prestigio nacional, fundada en el año 1987 por Cecilia Trigo de Lozada y su esposo Facundo Lozada. Ellos dieron comienzo a esta empresa familiar que con el tiempo se ha posicionado como una de las más importantes en el mercado, siendo pioneros y contando con una red de franquicias en todo el país.

Una característica de Lozada es el trato personalizado con sus clientes y si bien la firma está muy bien posicionada y es una empresa líder en el rubro, en los últimos años está perdiendo competitividad debido a la obsolescencia tecnológica, la ausencia de determinación de objetivos, la falta de implementación de estrategias publicitarias, la falta planes de financiación a los viajeros, la ausencia de control y medición de las metas establecidas en el corto y largo plazo, esto repercute en la calidad de información para la toma de decisiones para hacer frente a las necesidades que el mercado impone y para la retroalimentación del proceso.

En este trabajo se propone a Lozada Viajes S.R.L. implementar un modelo de control de gestión apoyado en la perspectiva del cuadro de mando integral para alinear la estrategia en concordancia con la visión de la empresa e implementar las actividades de retroalimentación necesarias para salvar los desvíos que se produzcan en el proceso.

Como antecedente en el ámbito internacional podemos citar el trabajo realizado en la Universidad Politécnica de Cartagena, Murcia, España. El objetivo de la investigación es llevar a cabo un análisis para la aplicación del Cuadro de Mando Integral, con la intención de proponer una herramienta de gestión para la formulación de planes turísticos sostenibles aplicados en la ciudad de Cartagena, España. Se adopta un enfoque estratégico para identificar las fortalezas y debilidades locales y, en

consecuencia, proponer acciones que potencialmente podrían mejorar la reputación y la notoriedad del destino (Scavizzi, 2018).

En el ámbito nacional se hace mención al trabajo de maestría de la Universidad Nacional de Córdoba realizado por Martín A. Oyola donde el objetivo de este proyecto integrador es diseñar un Cuadro de Mando Integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina, cuyo beneficio ofrezca herramientas para obtener una visión global de la compañía que permita observar las características más representativas del área (Oyola, 2019).

En el ámbito regional podemos citar el trabajo realizado en un supermercado de la localidad de Berrotarán, el cual debió implementar herramientas de gestión y control ya que lo hacía informalmente y de esta manera disponer de información económico financiera para la toma de decisiones (Bogino, 2019).

Los antecedentes arriba citados nos dan una muestra clara de la importancia de utilizar y aplicar herramientas de gestión basadas en el cuadro de mando integral. Con esta implementación, Lozada Viajes estaría reorientando su gestión a obtener de manera ágil y al instante la información necesaria para la consecución de sus objetivos contando con información de calidad para la toma de decisiones obteniendo una visión de la empresa tanto en el corto como en el largo plazo.

## **Objetivos**

### *Objetivo General*

Diseñar un cuadro de mando integral como una herramienta de gestión para la empresa Lozada Viajes S.R.L. ubicada en la ciudad de Córdoba, a partir de la segunda mitad del año 2021 para lograr un crecimiento que se mantenga en el tiempo.

### *Objetivos Específicos*

Diseñar los objetivos estratégicos con sus respectivas metas para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral:

Proponer indicadores de gestión financieros y no financieros, para así medir el grado de consecución de las metas propuestas.

Elaborar un cuadro de mando integral y diseñar las medidas de acción y corrección ante posibles desvíos obtenidos en los indicadores utilizados.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la situación*

Lozada Viajes es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Córdoba, fundada en el año 1987 por sus dueños la Sra. Cecilia Trigo de Lozada y su esposo Facundo Lozada, con el tiempo se suman a este emprendimiento sus hijos los cuales le aportan nuevas ideas al mismo como por ejemplo viajes corporativos y de placer.

En el año 2004 en un proyecto de ampliación se abren sucursales en el Cerro de Las Rosas, en la localidad de las Varillas y en el microcentro Porteño. Conjuntamente con la apertura de estas sucursales la empresa comienza a diseñar un plan de franquicias para agencias de turismo, única en el país. Por otro lado en el año 2009, la tarjeta de crédito internacional Visa elige a la firma Lozada Viajes como la empresa de turismo preferida, lo que trae aparejado una serie de beneficios al viajero por ejemplo la financiación de los productos que la empresa comercializa como así también campañas de mercadeo en todo el sector del turismo.

En el año 2011, el operador mayorista Ola, adquiere la firma Triad Tours, transformándose en el principal proveedor de la firma.

Con respecto a la identidad corporativa de la empresa, la misma se ve plasmada en su Visión, Misión y Valores.

*Visión*, llegar a ser la empresa de viajes que los argentinos elijan. *Misión*, facilitar el desarrollo y crecimiento para los socios franquiciados en el ámbito de los viajes, ofreciendo servicios de excelencia a los viajeros. Destacan como *Valores* la calidad, la calidez, la creatividad y la integridad de la empresa.

A continuación se presenta el organigrama de la firma Lozada Viajes SRL

Figura 1 Organigrama de Lozada Viajes SRL.



Fuente: datos brindados por la empresa en Canvas

Lozada Viajes está conformada por el Directorio General con Juan Cruz Lozada como Presidente de la firma, Amelia Ferrer Directora Ejecutiva y Gabriela Alasia Directora Financiera, luego se encuentran las áreas de Recepción, Comercial, Calidad y Desarrollo, Marketing y Comunicación.

La empresa al no poseer una gran cantidad de proveedores hace que su poder de negociación sea bajo, ya que no tiene la suficiente envergadura para imponer condiciones de mercado.

Entre los principales servicios que ofrece la firma se encuentran en primer lugar los pasajes aéreos, hotelería y paquetes turísticos internacionales, mientras que en un segundo lugar se encuentra la comercialización de viajes en trenes, cruceros y excursiones.

Como se mencionó anteriormente, Lozada Viajes tiene desarrollada en el país una red de franquicias las cuales comercializan todos los productos de la marca y son consideradas el cliente más importante de la empresa, seguidas de los viajeros que día a día eligen los servicios que esta brinda.

La empresa más allá de contar con un excelente posicionamiento dentro del mercado, no les ha dado a los clientes la importancia que merecen, no presenta una



política de diversificación, los usuarios son pocos y ofrece escasas alternativas de financiamiento. A causa de esto se producen bajas en las posibles ventas lo cual lleva generar pérdidas en cuanto a posicionamiento. Conjuntamente a esto, otro aspecto negativo es la falta de estrategias publicitarias, promocionando sus productos básicamente por medio de sus vendedores.

Si bien Lozada Viajes es una empresa que ha tenido la habilidad de imponer en el mercado el concepto de franquicias en el área turismo, tiene falencias en sus procesos internos, la tecnología utilizada es obsoleta ya que no cuenta con un software de gestión contable que le permita registrar las operaciones de manera conjunta, homogénea y en módulos. En lugar de esto, cada área registra las operaciones en planillas de Excel, hojas de trabajo, entre otros y no de manera automática.

La empresa resalta el capital humano como lo más importante, donde lo principal es el desarrollo personal y el bienestar, ofreciendo entre sus colaboradores, políticas de comisiones e incentivos. A pesar de ello, no cuenta con un esquema de desarrollo profesional, generando entre sus integrantes una cierta desmotivación al no tener estructurado un plan de carrera dentro de la empresa.

Como toda empresa o industria, Lozada Viajes se encuentra inserta en un entorno macroeconómico, el cual se analizara por medio de la herramienta PESTEL. Seguidamente se realizara un análisis interno de la misma haciendo una breve descripción de sus fortalezas y debilidades mediante la herramienta FODA en lo que al estudio de este trabajo se refiere.

#### *Análisis de contexto*

Para realizar el análisis de contexto se utiliza el modelo *PESTEL* el cual destaca el estudio de como impactan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en la empresa.

#### *Aspecto Político*

Desde este punto de vista se pueden observar diferentes acciones por parte del gobierno sobre este sector, como lo es la aplicación de impuestos al turismo internacional a los turistas argentinos lo que repercute directamente sobre las empresas de este sector económico.

Muy a contramano de lo comentado en el párrafo anterior, el gobierno ha creado lazos con países como India. En la visita realizada por el presidente Macri a este país, se firmó un memorándum entre ambas naciones para profundizar la cooperación bilateral en los sectores turístico, comercial y hotelero. Al respecto, el secretario de Turismo Gustavo Santos destacó que, estos acuerdos favorecen a la información y el conocimiento sobre las mejores prácticas turísticas en India y Argentina. En ese sentido manifestó que, cada país promoverá la cooperación y la comunicación directa entre los actores de los sectores turístico, comercial y hotelero a fin de profundizar la cooperación en materia de turismo (argentina.gob, 2019). Otro aspecto importante que incide mucho en el sector son los vuelos low cost, según un informe de la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC) desde enero 2018 a fines 2019 uno de cada cinco pasajes se vendieron en una aerolínea de este tipo. Esto mejora la conectividad de destinos nacionales e internacionales y permite a las empresas de turismo ofrecer vuelos y paquetes a mejores precios (Infobae, 2019).

A lo anteriormente mencionado y por los momentos que actualmente se viven, podemos añadir que, el presidente Alberto Fernández se reunió con representantes del sector de turismo para analizar las medidas que permiten proteger al mismo durante la pandemia, entre las que se mencionan la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales durante abril para empleadores que no superen los 60 contratados. Además se prevé la creación de un fondo de turismo donde se destinarán alrededor de 30 millones de pesos para apoyar a emprendedores turísticos que presenten proyectos sostenibles favoreciendo el empleo, el arraigo y el desarrollo humano en el territorio (Télam, 2020).

#### *Aspecto Económico*

Según Blak y Tarquin (2001), la inflación es un aumento de la cantidad de dinero que se necesita para obtener la misma cantidad de un producto o servicio antes de la presencia del precio inflado. La inflación ocurre por la pérdida de valor del dinero y por lo tanto se necesitan más pesos para adquirir menos bienes.

Sin lugar a dudas que este factor juega un papel muy importante en el sector registrándose un incremento del IPC de 47,7% en el año 2018, a un 53,8% en el año 2019. Así también la variación en la cotización del dólar presento incrementos que

fueron de \$38,60 en enero 2019 a \$63,00 en diciembre del mismo año, llegando a los \$80,00 en lo que va del año 2020 (Indec, 2020).

Lo anteriormente descrito afecta de manera considerable al turista nacional por el hecho de que al ser un rubro donde sus precios están dolarizados, el salario se deteriora cada vez más pasando a ser el consumo de servicios turísticos, para algunas personas o familias, un bien de lujo. Esto se ve reflejado en los índices registrados en el año 2019, en mayo de ese año se estimaron 228,5 mil llegadas de turistas no residentes a la Argentina, con un incremento interanual de 19,6%. Las salidas al exterior, en el mismo mes, alcanzaron un total de 327,4 mil turistas residentes, cifra que registró un descenso interanual de 16,3%. (Indec, 2019). Más allá a pesar de este problema y en contrapartida, se genera para el país y para el rubro en general, el arribo de gran cantidad de turistas extranjeros. Los diversos paisajes, la buena gastronomía, la buena hotelería y la alta cotización del dólar atraen a turistas de todo el mundo, haciendo que el turismo en el territorio nacional no decaiga de manera considerable pese al proceso inflacionario por el cual atraviesa el país (La Nación, 2019).

Tal lo comento Gloria Guevara Manzo, Presidenta y CEO del WTTC (2019), el sector del turismo en la Argentina representa una importante contribución al PBI nacional ocupando el cuarto lugar. El país es un punto de referencia mundial por los lugares y servicios que ofrece a los turistas locales e internacionales.

### *Aspecto Social*

En este ámbito se encuentran situaciones en las que las personas tienden cada vez más a viajar, conocer distintas partes del mundo y vivir experiencias nuevas. Esto se potencia por el acceso a información de los muchos y variados lugares del mundo que la tecnología trae a cada individuo. Por otro lado, tal lo mencionado en el apartado anterior, no podemos dejar escapar la realidad que vive el turista argentino con respecto a la economía, esto afecta al sector ya que el viajar al exterior para un argentino, es una meta cada vez más lejana haciendo que disminuya notablemente este tipo de viajes y se desarrolle mayormente el turismo interno.

Según informes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza es de 25.9%, lo que significa que el 35% de la

población está comprendida en este parámetro (Indec, 2020). Esto deja en evidencia la gran repercusión que el tema trae aparejado a este sector.

#### *Aspecto Tecnológico*

Según Canaves Galarce (2010), las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y el turismo han adquirido en forma conjunta una gran dinámica de crecimiento y expansión. Con la generalización del uso de los sitios web se incorporaron nuevas estrategias de marketing y comunicación destinados a los viajeros.

Estudios realizados por empresas especializadas en tecnologías Pymes, alrededor del 60% de estas invierten en conceptos relacionados a la tecnología para mejorar sus negocios (IproUp, 2019).

#### *Aspecto Ecológico*

Durante el año 2019, El Ministerio de Turismo de la Nación junto al Ministerio de Minería y Energía se juntan con el fin de colaborar mutuamente en la determinación de pautas para implementar medidas destinadas a las empresas de turismo para el cuidado del medio ambiente, tratando de minimizar el impacto ambiental y climático que las mismas pudieran llegar a provocar. Con esto se busca que las empresas formen una cierta responsabilidad social para con el entorno ambiental el cual utilizan para la explotación de este servicio. Asimismo se intenta instalar una conciencia social en el turista. La meta en este aspecto es recurrir a estrategias que permitan a los distintos destinos turísticos realizarse, reinventarse teniendo como eje la sustentabilidad (Ministerio de Turismo de la Nación, 2019).

Según Testa y Maffioni (2017), este modelo de desarrollo ha necesitado de la implementación de instrumentos de manejo y gestión ambiental en la administración turística de los diversos destinos. Debiendo enmarcarse como una estrategia más amplia de sustentabilidad, teniendo en cuenta la complejidad y diversidad del territorio.

La sustentabilidad y competitividad de un destino turístico urbano dependen, del desempeño ambiental en relación al consumo de recursos y la generación de desechos (Banco Nacional de México, 2015).

### *Aspecto Legal*

En el año 2018 durante la presidencia de Macri se permitió el ingreso de las empresas *low cost* para prestar sus servicios en el país. Mediante los artículos 102, 108 y 128 de la Ley 17.285 del Código Aeronáutico, y sus modificaciones con los Decretos 1492, 2186, 192 y 1770, se autorizó la explotación de servicios regulares internos e internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo utilizando aeronaves de gran porte, por un periodo de 15 años, para este tipo de empresas (Sistema Argentino de Información Jurídica, 2018).

También durante el transcurso del año 2019 algunas provincias de la Argentina adhirieron a la ley N° 25.997, Régimen Legal y Promoción del Turismo. La presente ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concentración de los sectores público y privado en la actividad (Ley Nacional de Turismo).

Así mismo, luego de la asunción del presidente Fernández se sancionó la ley denominada de solidaridad social y reactivación productiva, la cual reglamentó un impuesto que grava con un 30% la compra de divisas para ahorro, los gastos con tarjeta y el pago de servicios en el exterior. Estos últimos, contratados a través de agencias de turismo y servicios de transporte de pasajeros con destino fuera del país estarán alcanzados por el impuesto país (Clarín, 2020).

### *Diagnostico Organizacional*

El creador de la matriz FODA fue Albert Humphrey, ingeniero químico de la Universidad de Illinois, Estados Unidos, su trabajo se basó en la finalidad de conocer por que la planificación de las empresas fracasaba en el largo plazo (Riquelme Leiva, 2016). Según Ramírez Rojas (2017), el diagnóstico situacional FODA es una herramienta que permite conocer y evaluar las condiciones de operación de una empresa a los fines de proponer acciones y pasos a seguir para la misma.

El análisis FODA para la empresa Lozada Viajes SRL es el siguiente.

**Fortalezas.**

- Conocimiento del mercado.
- Red de franquicias
- Servicio de alta calidad y personalizados.
- Posicionamiento de la marca.

**Debilidades.**

- Pérdida de competitividad por obsolescencia tecnológica
- Falta de estrategias de marketing.
- Falta de implementación de plan de desarrollo profesional.
- Falta de control de gestión.
- Falta de política de financiación para viajeros.

**Oportunidades.**

- Aumento de uso de herramientas como Internet y e-commerce.
- Programa de Excursiones y ecoturismo.

**Amenazas.**

- Devaluación de la moneda local con respecto al dólar.
- Impuesto PAÍS.
- Alta presión tributaria.
- Caída de la actividad turística.

Tabla 1. Matriz FODA

	<b>Fortalezas ( F )</b>	<b>Debilidades( D)</b>
<b>Ambiente Interno</b>	Conocimiento del mercado.	Pérdida de competitividad por obsolescencia en el sistema tecnológico.
	Red de franquicia a nivel nacional.	Falta de política de financiación para viajeros.
	Posicionamiento de la marca.	Falta de estrategias de marketing.
		Falta de software contable.
	Servicio de alta calidad y personalizados	Falta de implementación de plan de desarrollo profesional.
	Falta de control de gestión.	
<b>Ambiente Externo</b>	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
	Aumento de uso de herramientas como Internet	Devaluación de la moneda local con respecto al dólar.
	Programa de Excursiones y ecoturismo.	Impuesto PAÍS.
		Alta presión tributaria.
		Caída de la actividad turística.

*Fuente: Elaboración propia.*

*Análisis específico según el perfil profesional de la carrera*

Luego de realizar el análisis de la empresa Lozada Viajes tanto a nivel de su micro como de su macro entorno podemos realizar algunas apreciaciones mediante la utilización de algunos de los ratios más relevantes y así obtener algunas conclusiones al respecto

*Tabla 2 Cálculo de Ratios*

	Datos		
	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Act. Cte.	72.353.123	59.577.099	45.433.695
Act. No Cte.	48.584.839	27.205.303	28.395.569
Pas. Cte.	38.704.706	28.788.431	26.336.944
Pas. No Cte.	10.000.000	0	0
Pat. Neto	72.233.256	57.993.970	47.492.320

Calculo de Ratios

		2018	2017	2016
Ratio de Liquidez	Act. Cte./Pas Cte.	1,869	2,069	1,725
Ratio de Endeudamiento	Pas/P.Netto	0,674	0,496	0,555
Ratios de Solvencia	Act./Pas.	2,483	3,014	2,803

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al resultado arrojado por el ratio de liquidez, se observó que la empresa tenía la capacidad para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con la utilización de sus recursos. Para este tipo de empresas el óptimo de este índice es de 1 es decir que por cada un peso de deuda que posee se cuenta con un peso para hacer frente a las mismas. Al observar este análisis en los últimos tres periodos se concluye que la empresa posee una cantidad importante de activos corrientes ociosos los cuales podrían haber sido destinados a algún tipo de inversión ya sea en activos fijos o inversiones financieras de corto o largo plazo y así obtener una rentabilidad por los mismos.

Respecto al ratio de endeudamiento, se considera que los parámetros óptimos están comprendidos entre 0,4 y 0,6, siendo esta última cifra considerada un nivel de endeudamiento excesivo y por debajo de 0,4 se infiere que la empresa cuenta con recursos propios aprovechados de manera insuficiente. En este aspecto se estima que la empresa se encontraba, en el periodo analizado, dentro de un nivel de endeudamiento al límite de lo determinado como máximo nivel de deuda.

Respecto al índice de solvencia, el valor óptimo de este ratio es de 1,5, esto significa que por cada \$1 de deuda total que posee la empresa, tanto a corto como a largo plazo, esta debe contar con \$1,5 para responder por la misma. Si este índice arroja un valor mayor tal como ocurre en los periodos analizados de Lozada Viajes, se puede determinar que existe un exceso de recursos activos improductivos.

Aplicando además un análisis financiero horizontal y vertical de las ventas del ejercicio con respecto a los intereses financieros generados en cada uno de ellos obtenemos la siguiente información

*Tabla 3 Análisis Horizontal y Vertical*

	2018	2017	2016
Intereses Bancarios	31.906.861	13.268.249	13.008.088
Intereses Impositivos	1.289.446	2.658.698	0
Intereses planes de pago	824.496	1.558.696	0
total	34.022.822	17.487.660	13.010.104

*Análisis Horizontal*

	2018	%	2017	%	2016
Ventas del Ejercicio	330.357.648	15,78	285.331.849	23,91	230.265.479
Total Intereses Financ.	34.022.822	94,55	17.487.660	34,42	13.010.104

*Análisis Vertical*

	2018	%	2017	%	2016	%
Ventas del Ejercicio	330.357.648		285.331.849		230.265.479	
Total Intereses Finan.	34.022.822	10,30	17.487.660	6,13	13.010.104	5,65

*Fuente. Elaboración propia*

Mediante el análisis financiero horizontal se detectó que al 31/12/2017 el total de ventas se incrementó en un 23,91% con respecto al periodo anterior, mientras que los intereses financieros en el mismo periodo sufrieron un incremento del 34,42% y al 31/12/2018 el total de ventas se incrementó en un 15,78% con respecto al periodo



anterior, mientras que los intereses financieros en el mismo periodo sufrieron un incremento del 94,55%.

Mediante la realización del análisis financiero vertical, se observa que los costos financieros al 31/12/2016 ascienden a un 5,65% del total de ventas anuales, al 31/12/2017 ascienden a un 6,13% del total de ventas anuales y al 31/12/2018 ascienden a un 10,30% del total de ventas anuales.

## Marco Teórico

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control de gestión aceptada y usada por diversas empresas alrededor del mundo que proporciona a los directivos de las organizaciones la información precisa en el momento oportuno para facilitar el proceso de toma de decisiones (Kaplan y Norton, 2016).

El informe de la revista Contabilidad e Controladoría (2017), comenta que el cuadro de mando integral fue creado en los años noventa por Robert Kaplan y David Norton como una herramienta de gestión que cubre la ausencia de procesos sistemáticos para así obtener la información necesaria para una retroalimentación sobre la estrategia. Es un modelo de evaluación del desempeño y de gestión estratégica que proporciona a la empresa la información necesaria para evaluar la implantación y desarrollo de la estrategia, haciendo así más fácil la toma de decisiones en los distintos niveles organizativos.

Estas estrategias, según Hill y Jones (2009) en su libro Administración Estratégica, son un conjunto de acciones estructuradas y organizadas que los administradores utilizan en la mejora del desempeño de la empresa. Mediante un proceso de preparación de estrategias los administradores hacen una selección de las más óptimas y luego las ponen en práctica para así obtener como resultado una ventaja competitiva. Si estas estrategias dan como resultado un desempeño superior en comparación a sus competidores se dice que existe una ventaja competitiva.

Según lo determina Norton y Kaplan (2016), el cuadro de mando mide el desempeño de las empresas desde determinados puntos de análisis, clientes, finanzas, formación y desarrollo y procesos internos.

En la perspectiva Financiera es posible mostrar la situación financiera y económica de la empresa, su rentabilidad, el margen de ganancia mide de manera precisa los indicadores financieros obtenidos y el desempeño que se tuvo en el mercado. Este punto es fundamental ya que define la situación financiera que se espera y sirven como objetivo de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2016).

Desde el punto de los clientes es considerado vital para las organizaciones, ya que demuestra el valor percibido por estos y cuál es la posición de la organización en el mercado, por lo que es primordial identificar a los clientes y al segmento de mercado en

el cual se está inserto. Los indicadores para esta perspectiva están ligados a la satisfacción de necesidades, calidad de los servicios prestados, precios, y plazos de entrega (Kaplan y Norton, 2016).

Otra perspectiva a mencionar, es la de procesos internos, la cual está vinculada de manera directa con el cadena de valor y los procesos críticos que generan este valor que persigue la empresa dentro del mercado. A través del modelo de cuadro de mando integral es posible identificar procesos innovadores marcando así una diferencia con el enfoque tradicional (Kaplan y Norton, 2016).

La perspectiva formación y crecimiento evalúa la capacidad, aprendizaje y crecimiento de una organización. Es primordial nutrir al personal con conocimientos y capacidades como herramienta fundamental dentro de la organización para alcanzar los objetivos de las otras perspectivas anteriores (Kaplan y Norton, 2016).

Cuando se añade el concepto de mapa estratégico el cuadro de mando toma otro enfoque en la cual estos permiten describir de manera lógica la estrategia detallando el proceso de los activos hasta la obtención de resultados tangibles. La estrategia para poder aplicarse debe comprenderse de lo contrario no es posible describirla (Baraybar, 2011).

Los autores Berrios y Flores (2017) sostienen que es fundamental que las empresas posean una herramienta de control de gestión que les permita disponer de información de calidad para la toma de decisiones, además afirman que el Cuadro de Mando Integral aporta importantes beneficios, ya que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios en un mercado competitivo e impredecible, integrando la estrategia y la visión, siendo esto indispensable para la comunicación dentro de la organización.

A pesar de las ventajas del cuadro de mando integral como herramienta de gestión, es importante mencionar los problemas que tienen las empresas a la hora de implementarlo, la primera dificultad que se presenta es la puesta en práctica de las estrategias y las deficiencias que conlleva a la hora de comunicar la misma a todos los niveles organizacionales (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2012).

Como crítica a todo lo expuesto en las diferentes bibliografías consultadas, se consideraron las diferentes ventajas y desventajas en la implementación de esta herramienta de control y gestión, los autores toman como base las perspectivas antes

expuesta, clientes, finanzas, formación y desarrollo y procesos internos, pero además se debe tener en cuenta el contexto político económico y financiero del sector donde se encuentra inserta la organización en donde sus actores tienen diferentes comportamientos que influyen en una u otra forma sobre los resultados tanto a corto como a largo plazo

Para finalizar se concluye que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control de gestión aceptada por muchas y variadas empresas, el cual permite transformar la estrategia en objetivos los cuales son cuantificables a través de indicadores, los que están direccionados a determinados planes de acción. Muchas empresas han logrado diseñar modelos eficientes de gestión pero así mismo suelen fallar en su implementación ya que el personal directivo presenta una alta resistencia a los cambios haciendo que la estrategia no sea transmitida de manera clara y precisa, no siendo suficiente solo el conocimiento de la misma si no que debe existir una buena comunicación de esta como así también una comprensión por parte de todos los integrantes de la empresa.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Descripción del problema*

Lozada Viajes es una empresa cordobesa que se encuentra bien posicionada en el mercado, es reconocida por su solidez y trayectoria y ha sabido aprovechar de manera exitosa las oportunidades, tal es el caso de la red de franquicias que ha montado a lo largo y ancho del país. A pesar de ser una empresa que ha reinventado el sector turístico con este modelo de franquicias, ha descuidado desde sus comienzos aspectos fundamentales que le permiten crecer de manera sostenida en el tiempo y contar con información oportuna y de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones. No realiza un control de su gestión interna, sus modelos de negocios son obsoletos, no realiza estrategias publicitarias eficientes, lo que dificulta el crecimiento dentro del mercado local e internacional. A la hora de atraer nuevos clientes o bien de que los mismos la vuelvan a elegir como su empresa de viajes, esta descuida un aspecto fundamental relacionado a la política de financiación, ya que no se ha preocupado por desarrollar y poner en práctica esta herramienta de cobro que hace que la empresa no sea atractiva para los usuarios. Con respecto al personal interno, a raíz de la falta de implementación de un plan de desarrollo profesional se registra un elevado nivel de desmotivación y descontento entre sus integrantes.

### *Justificación del problema*

La empresa Lozada Viajes, al no contar con una herramienta de control de gestión como lo es el cuadro de mando integral y por consiguiente no obtener la información necesaria y de calidad para la toma de decisiones está desaprovechando oportunidades que se presentan en el mercado.

Este modelo de negocios adoptado por la empresa no tiene presente la utilización de la multiplicidad de canales para la comercialización de sus productos y servicios. Basa su esquema en un formato tradicional que día a día y con los continuos cambios se encamina constantemente hacia la obsolescencia. Todo esto agravado por la amenaza que representa el crecimiento de la competencia en estos canales, y no explotados por Lozada.

Las empresas para poder competir en los mercados cambiantes y turbulentos deben contar con una estructura flexible que le permita adaptarse de manera rápida y continua a los cambios y situaciones externas. Para poder lograr un crecimiento sostenido en el tiempo y mantenerse en el mercado como empresas líderes es fundamental dejar atrás los antiguos y obsoletos modelos de negocio para dar paso a nuevas herramientas de gestión que permitan agregar valor a las mismas y contar con información oportuna y de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones. Es por esta razón que es fundamental que Lozada Viajes implemente una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que le permita gestionar la estrategia a largo plazo, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, aplicar medidas de corrección ante las posibles desviaciones y dar a conocer los resultados a todos los miembros de la organización de manera que los mismos se sientan partícipes del proceso de gestión organizacional.

#### *Conclusión Diagnóstica*

Con la implementación de la metodología de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, Lozada Viajes contará con una herramienta que le permitirá incrementar su valor a largo plazo al contar con información de calidad lo cual le facilitará el proceso de toma de decisiones para hacer frente a las condiciones cambiantes del mercado. Le permitirá alinear la estrategia con la misión, establecer objetivos e indicadores estratégicos para obtener información de los resultados alcanzados y analizar si los mismos cumplen con las metas propuestas e implementar medidas de acción y de corrección para atacar las desviaciones. De esta manera se logrará involucrar a todas las áreas de la organización para que trabajen de manera coordinada para alcanzar las metas propuestas, haciéndolos partícipes de los resultados arribados.

## **Plan de implementación**

### *Alcances y limitaciones*

El presente Trabajo Final de Grado se lleva a cabo en la empresa Lozada Viajes SRL, ubicada en la ciudad de Córdoba. El proyecto comprende el período desde el mes de Agosto del año 2021 al mes de Diciembre del año 2021. El mismo involucra a todas las áreas de la empresa y a todo su personal. La misma tiene como principal actividad brindar servicios de turismo y asesoramiento al respecto como por ejemplo la venta de paquetes turísticos, entre otros.

Esta presentación pudo llevarse a cabo con éxito, sin mayores obstáculos contando con los recursos adecuados para llevarlo adelante. Las limitaciones encontradas fueron básicamente en la falta de capacitación del personal de la organización respecto de la implementación del Cuadro de Mando Integral, la ausencia de un plan de desarrollo profesional y la obsolescencia tecnológica.

### *Recursos*

Para llevar a cabo el presente trabajo es necesario contar con recursos tanto tangibles como intangibles. Entre ellos podemos nombrar

- Clientes
- Empleados de la empresa
- Muebles de oficina
- Computadoras e impresoras
- Útiles de oficina
- Oficinas y dependencias comerciales
- Información administrativa y contable
- Imagen de la empresa
- Know-how
- Normas de calidad ISO9001
- Procedimientos en la atención, venta y servicio post venta brindado al

cliente.

Las referencias respecto de los honorarios para la preparación del presupuesto para la confección e implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y las capacitaciones tanto de los

directivos como del personal de la empresa, fueron tomadas en base al valor módulo establecido por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba. El valor del mismo asciende a \$1860,00, vigente desde el 20 de Agosto de 2020 según Resolución N°71/08.

El responsable de llevar a cabo el diseño e implementación del Cuadro de Mando integral será el estudio contable que actualmente asesora a la firma Lozada Viajes SRL.

En cuanto al presupuesto de los recursos materiales, no será necesaria su elaboración debido a que se va a hacer uso de computadoras, impresoras, escritorios, sillas, oficinas y todo mueble de oficina necesario disponible en la empresa

*Tabla 4 Honorarios profesionales*

	Cantidad de módulos estimados	Total presupuestado según módulos Valor del Módulo \$ 1860
Diagnóstico Organizacional	20	\$ 37200
Diseño de herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral	35	\$ 65100
Capacitación Gerencia y mandos medios	20	\$ 37200
Implementación, control y aplicación de medidas correctivas	40	\$ 74400
Total presupuestado según cantidad de módulos	115	\$ 213900

*Fuente: Elaboración propia*

*Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación.*

Para el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, deben llevarse a cabo diferentes tareas y acciones, las cuales se establecen en el siguiente Diagrama de Gantt, detallando además el período de tiempo en el que se realizarán.



Tabla 5 Diagrama de Gantt

Actividad a Desarrollar	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Establecer de manera conjunta con todas las áreas de la empresa los objetivos estratégicos para el Cuadro de Mando Integral	■	■	■	■																
Elaborar un mapa estratégico de integración entre objetivos propuestos y estrategia			■	■	■	■														
Determinar indicadores de gestión para cada perspectiva del CMI							■	■	■	■	■									
Implementar el CMI. Determinar medida de acción y corrección para atacar posibles desvíos											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación de directivos, mandos medios y demás personal respecto de la gestión basado en CMI													■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

En primera instancia se realizarán reuniones y charlas con todos los miembros de la empresa para informar de la implementación del Cuadro de Mando Integral, explicando las ventajas de su implementación como así también su funcionamiento y finalidad. Estableciendo luego, de manera conjunta los objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del CMI.

Luego de esto se procede a la elaboración del mapa estratégico en el cual se propone de manera simple definir el plan estratégico, en este se representa en forma gráfica la estrategia determinando en qué situación se encuentra la empresa y hacia donde se quiere encaminarla

A posterior de esto se definen los indicadores para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral estos permiten medir el grado de éxito alcanzado en la consecución de cada uno de los objetivos definidos.

Luego se procede a la capacitación de todo el personal involucrado de manera que estos logren un amplio conocimiento de esta herramienta de gestión a utilizar, conjuntamente a esto se inicia la implementación del Cuadro de Mando Integral donde a

su vez se comienza a efectuar un seguimiento continuo en cada etapa para evitar desvíos o errores.

Por último se realiza un control de los resultados obtenidos comparándolos con los objetivos propuestos. Para los resultados en donde no se hayan alcanzado estos objetivos se aplican las medidas correctivas necesarias para así obtener los valores meta deseados.

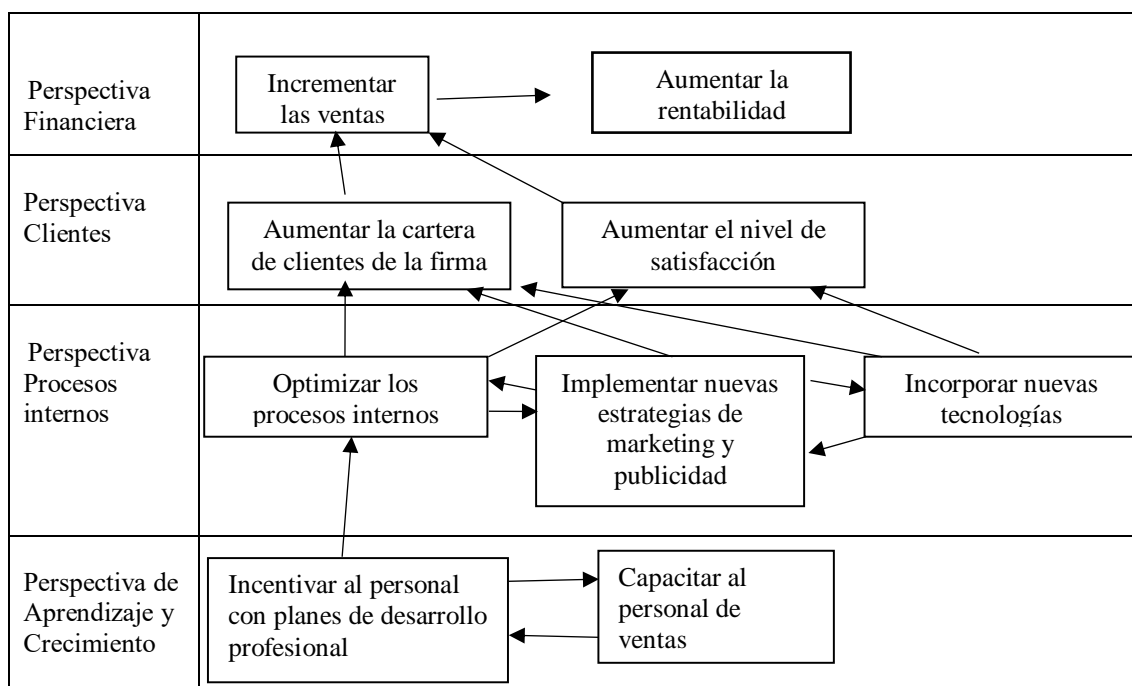
#### *Propuesta de diseño e implementación del CMI.*

En este trabajo se propone la elaboración e implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta permitirá mejorar la gestión interna, contando así con la información de calidad necesaria para facilitar a los altos mandos el proceso de toma de decisiones.

Para implementar esta herramienta, como primer paso se deben determinar los objetivos estratégicos para cada perspectiva y luego desarrollar un mapa estratégico el cual permita lograr adhesión de la estrategia organizacional a cada uno de los objetivos propuestos.

El siguiente es el mapa estratégico confeccionado para Lozada Viajes

*Tabla 6 Mapa Estratégico*



*Fuente: Elaboración propia*

Luego de confeccionar el mapa estratégico con los respectivos objetivos de cada perspectiva se determinan los indicadores que permitirán medir los resultados propuestos.

Tabla 7 Indicadores – Perspectiva Financiera

	Objetivo	Tiempo de medición	Indicador	Formula a aplicar	Meta Propuesta	Semaforo		
						Verde	Amarillo	Rojo
Perspectiva Financiera	Aumentar los ingresos por ventas en un 20%	Semestral	Indice de Ventas	$((\text{Facturacion Reciente} / \text{Facturacion Anterior}) - 1) * 100$	20%	>20	<19 y >13%	<12%
	Obtener una rentabilidad de 15%	Semestral	Indice de Rentabilidad	$(\text{Ingreso total antes de impuestos} / \text{Vtas del per.}) * 100$	15%	>15%	<14 y >5%	<4%

Fuente Elaboracion propia

Tabla 8 Indicadores – Perspectiva Clientes

	Objetivo	Tiempo de medición	Indicador	Formula a aplicar	Meta Propuesta	Semaforo		
						Verde	Amarillo	Rojo
Perspectiva de los Clientes	Aumentar un 30% la cartera de clientes	Trimestral	Cartera de Clientes	$((\text{Clientes n} - \text{Clientes n-1}) / \text{Clientes n-1}) * 100$	30%	>30%	29 y >18	<17%
	Aumentar a un 70% el nivel de clientes satisfechos	Trimestral	Indice de Satisfaccion	$(\text{Clientes Satisfechos} / \text{Clientes encuestados}) * 100$	70%	>70%	69 y >40	<39%

Fuente Elaboracion propia

Tabla 9 Indicadores – Perspectiva Procesos Internos

	Objetivo	Tiempo de medición	Indicador	Formula a aplicar	Meta Propuesta	Semaforo		
						Verde	Amarillo	Rojo
Perspectiva de los Procesos Internos	Sistematizar el 60% de las operaciones comerciales	Semestral	Indice de Innovacion Tecnologica	$(\text{Cantidad de Ventas por Sistemas} / \text{Total de Ventas}) * 100$	60%	>60%	59 y >34	<33%
	Implementar como minimo 2 estrategias publicitarias	Semestral	Publicidades Implementadas	Cantidad Estrategias Publicitarias Implementadas	2	>2		<1
	Invertir un 45% en nuevas	Semestral	Indice de Inversion Tecnologica	$((\text{Total Inversion tecnologica Reciente} / \text{Total Inversion Tecn Anterior}) - 1) * 100$	45%	>45%	44 y >26	<25%

Fuente Elaboracion propia

Tabla 10 Indicadores – Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

	Objetivo	Tiempo de medición	Indicador	Formula a aplicar	Meta Propuesta	Semaforo		
						Verde	Amarillo	Rojo
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al 75% del personal de la empresa	Semestral	Indice de Capacitacion	$(\text{Cant. Empleados Capacitados} / \text{Total Empleados}) * 100$	75%	>75%	74 y >43	<42%
	Satisfacer al 70% del personal de la empresa	Trimestral	Indice de Satisfaccion de Empleados	$(\text{Cantidad Empleados Satisfechos} / \text{Total Empleados}) * 100$	70%	>70%	69 y >40	<39%

Fuente Elaboracion propia

Una vez obtenidos los resultados de los indicadores propuestos se procede a realizar el análisis, control y de ser necesario la retroalimentación del sistema para así hacer las correcciones necesarias.

*Tabla 11 Análisis y Control*

Objetivos a controlar	Formula	Desempeño logrado %	Valor meta Porcentaje	Desvío	Instrumentos para controlar	Medidas de corrección de la desviación	Frecuencia de medición	Responsable
Aumentar los ingresos por ventas	$((\text{Vtas. Periodo}[n] - \text{Vtas. Periodo}[n-1]) / \text{Vtas. Periodo}[n-1]) * 100$	15,78	20		Plan de ventas. Reporte mensual de ventas.	Reestructurar los planes de ventas. Disminuir costos. Reever estrategias de marketing y publicidad	Semestral	Directora Financiera
					Balances			Directora Comercial Administración
Aumentar la rentabilidad	$(\text{Ingreso total antes de imp/Vtas. Del periodo}) * 100$	6,63	15		Reporte mensual de Ventas	Disminución de Costos operativos	Semestral	Directora Financiera
					Balances			Directora Comercial Administración
Aumentar la cartera de clientes	$((\text{Clientes Periodo}[n] - \text{Clientes Periodo}[n-1]) / \text{Clientes Periodo}[n-1]) * 100$	S/D	30		Listado de clientes.	Reestructurar el plan de ventas. Implementar nuevas estrategias de marketing y publicitaria	Trimestral	Directora Financiera
								Directora Comercial Administración
Satisfacción de Clientes	$(\text{Clientes Satisfechos} / \text{Clientes encuestados}) * 100$	S/D	70		Encuestas de satisfacción de servicios	Financiaciones. Promociones. Mejora en la calidad de los servicios	Trimestral	Directora Financiera
					Libro de quejas y Valoreaciones en web			Directora Comercial Administración
Inversión en tecnología	$((\text{Total Inversion tecnologica Reciente} / \text{Total Inversion Tecn. Anterior}) - 1) * 100$	S/D	45		Control de presupuestos	Incorporar tecnologías	Semestral	Directora Financiera
					Control de costos			Directora Comercial Administración
Capacitacion Empleados	$(\text{Cant. Empleados Capacitados} / \text{Total Empleados}) * 100$	S/D	75		Cantidad de capacitaciones realizadas	Renovar plan de desarrollo profesional	Semestral	Recursos Humanos.
Satisfaccion Empleados	$(\text{Cantidad Empleados Satisfechos} / \text{Total Empleados}) * 100$	S/D	70		Entrevistas. Suegrecias. Encuestas	Incorporar nuevas comisiones por ventas	Trimestral	Director General - RR.HH

*Fuente: Elaboración propia.*

En el cálculo de los indicadores financieros se toma de base los valores del balance del año 2019 de la empresa Lozada Viajes, con los índices obtenidos para esos indicadores se determina el valor base. A partir de dicho valor, se propone el valor meta que se debe lograr alcanzar en el período de medición establecido. Una vez finalizado dicho periodo se procede a comparar el valor base con el valor meta. Si se alcanza este valor meta se continúa con las actividades tal cual están establecidas, mientras que en caso de existir alguna desviación se ponen en práctica las medidas correctivas mencionadas en el cuadro de Análisis y Control. Es fundamental y muy importante realizar el control en el tiempo especificado por cada uno de los responsables para lograr obtener información lo más certera posible.

Al calcular los indicadores relacionados con los clientes, se realizan encuestas de satisfacción, se controlan libros de queja y consultan valoraciones y comentarios en la página web, en base a la información recabada se establece el valor de base. A partir de ello se establece el valor meta. Al momento de realizar la medición si el valor obtenido es igual o superior al propuesto, se aplican las medidas que se han planificado hasta el momento, mientras que si existe una desviación se aplicaran las medidas correctivas para atacar los desvíos y encaminarlos hacia los resultados propuestos.

Con respecto a los indicadores de los procesos internos se analiza que porcentaje destina la empresa a la inversión e innovación tecnológica, en base al valor de base que arroje el indicador se establece un valor meta. Al momento de la medición, se compara el desempeño logrado con el valor propuesto. Tal lo sucedido con las otras perspectivas, si de dicha medición se determina que no se cumple con la meta, se procede a aplicar las medidas correctivas necesarias para revertir la situación.

Por último, a la hora de conocer el valor actual de los indicadores propuestos en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se realiza una encuesta a los empleados para conocer tanto el nivel de satisfacción de los mismos como las capacitaciones realizadas. A partir del resultado que arroje la encuesta, se establece el valor base, para luego proponer un valor meta. Una vez implementadas las acciones y realizada las mediciones en la frecuencia establecida se establece el desempeño logrado. A partir de este se hace la comparación con el valor meta y se establece si existe desviación con respecto al valor pretendido. En caso de existir, se aplican las medidas correctivas necesarias para revertir la situación.

Mediciones

Tabla 12 Medición y Control

Objetivos a controlar	Verde	Amarillo	Rojo	Medidas de corrección de la desviación
Aumentar los ingresos por ventas	>20	<19 y >13%	<12%	Reestructurar los planes de ventas. Disminuir costos. Rever estrategias de marketing y publicidad
	Continuar	Fortalecer	Reestructurar	
Aumentar la rentabilidad	>15%	<14 y >5%	<4%	Disminución de Costos operativos
	Continuar	Fortalecer	Reestructurar Plan de Ventas y disminuir costos	
Aumentar la cartera de clientes	>30%	<29 y >18%	<17%	Reestructurar el plan de ventas. Implementar nuevas estrategias de marketing y publicitaria
Satisfacción de Clientes	>70%	<69 y >40%	<39%	Financiaciones. Promociones. Mejora en la calidad de los servicios
	Continuar	Fortalecer	Reestructurar	
Inversión en tecnología	>45%	<44 y >26%	<25%	Incorporar tecnologías
	Continuar	Fortalecer	Rediseñar plan de innovación	
Capacitación Empleados	>75%	<74 y >43%	<42%	Renovar plan de desarrollo profesional
	Continuar	Fortalecer	Reestructurar	
Satisfacción Empleados	>70%	<69 y >40%	<39%	Incorporar nuevas comisiones por ventas
	Continuar	Fortalecer	Reformular	

Fuente: Elaboración Propia

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Luego de realizar este reporte de caso podemos inferir que ante un entorno en constante cambio y cada vez más exigente la vida de las empresas se vuelve día a día más compleja, debiendo las mismas adaptarse en forma continua, ya sea implementando nuevas políticas de gestión o con inversiones que colaboren en la transformación de la estrategia en resultados óptimos para la empresa.

En cuanto al diagnóstico de Lozada Viajes S.R.L. se pudo observar que la empresa presenta falencias necesitando por ello implementar una herramienta de gestión basadas en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que permita a la misma corregir los desvíos ocasionados y tener una visión integral de la empresa que abarque todos los aspectos que permitan un crecimiento sostenido en el tiempo.

Con la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión se logra una utilización eficiente de recursos tanto humanos como de capital contribuyendo esto a la consecución de los distintos objetivos planteados. Además de obtener información precisa mediante los distintos indicadores, que junto al análisis y control de estos resultados facilita el proceso de toma de decisiones como así también la corrección de los desvíos que se presentan.

También podemos inferir que con la implementación del C.M.I. por medio de capacitaciones al personal y planes de carrera para los integrantes del equipo Lozada los miembros logran satisfacer sus metas particulares de progreso dentro de la empresa obteniendo como resultado un ambiente laboral agradable y eficiente en cuanto al funcionamiento de los procesos internos.

Como recomendación y para seguir con un proceso de crecimiento a largo plazo y continuar con la consecución de los objetivos propuestos, se sugiere a la empresa realizar innovaciones constantes de los servicios ofrecidos de acuerdo a las preferencias de los clientes y a las nuevas tendencias que año a año se renuevan, esto lleva a la búsqueda de nuevos proveedores que brindarían otras alternativas de servicios. Asimismo se sugiere la búsqueda de alternativas de financiamiento a la que puedan acceder los clientes.

Además se recomienda la confección de un diagrama de actividades de cada integrante del equipo de trabajo para lograr así la delegación de tareas de los altos



mandos del directorio, asimismo también se sugiere la contratación de personal bilingüe para tener una atención diferenciada en este tipo de situaciones.

Por ultimo pero no por ello menos importante, se recomienda la implementación de un software de gestión de modo de obtener información de calidad y al instante para corregir oportunamente cualquier desvío ocasionado, como así también para la liquidación de impuestos de manera correcta y en tiempo y forma.

## Referencias

- Argentina.gob (Febrero 2019) Recuperado el 15 de Septiembre de 2020  
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-e-india-cooperaran-en-materia-de-turismo>
- Baraybar Francisco Amo (2011). *El Cuadro de Mando Integral. Balanced Scorecard*. Editorial Esic
- Bertoni, M., Maffioni, J., Testa, J., Faginas, V, López, M. J. y Bertolotti, M. (2017). *Una aproximación teórica metodológica para proyectar una ciudad turística sustentable. En VIII Jornadas de Economía Ecológica. La sustentabilidad frente al neoextractivismo y la reprimarización en Latinoamérica. Miradas transdisciplinarias y la construcción de alternativas*. Rosario: Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.
- Blak Leland y Tarquin, Antony (2001) .*Ingeniería Económica*. 4ta. Edic.
- Bogino María Candelaria (2019).*Confeción de Cuadro de Mando Integral para Supermercado Santa Ana de la localidad*. (Tesis de grado) Repositorio uesiglo21.  
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18201>
- Canaves Galarce Martín (2010) *El desarrollo de los sistemas de venta turísticos en internet y la influencia de las redes sociales*. (Tesis de grado) Repositorio UNMDP.  
[http://nulan.mdp.edu.ar/1376/1/canaves\\_g\\_mb.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1376/1/canaves_g_mb.pdf)
- Canvas (2020). *Lozada Viajes*  
<https://siglo21.instructure.com/courses/9687/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org5>
- Clarín (Enero 2020) Recuperado 12 de Septiembre de 2020.  
[https://www.clarin.com/economía/reglamentaron-impuesto-30-dolar-turistas-cobrado-deberan-pagarlo-afip\\_0\\_8KK5S5Im.html](https://www.clarin.com/economía/reglamentaron-impuesto-30-dolar-turistas-cobrado-deberan-pagarlo-afip_0_8KK5S5Im.html)
- Hill Charles y Jones Garret (2009) *Administración Estratégica – Un enfoque integrado* Sexta Edición
- Indec (Enero 2020) Recuperado el 17 Septiembre de 2020  
<https://www.infobae.com/economía/2020/01/15/la-inflación-del-2019-fue-de-538-el-valor-mas-alto-en-casi-30-anos/>

Infobae (Noviembre 2019) Recuperado el 4 de Septiembre de 2020  
<https://www.infobae.com/economía/2019/11/21/las-aerolíneas-low-cost-transportaron-a-34-millones-de-pasajeros-en-20-meses/>

iPro Up (2019) Recuperado 8/10/20 <https://www.iproup.com/innovación/3105-big-data-internet-de-lascosas-tecnologia-Por-que-las-pymes-estan-interesadas-en-la-inteligencia-artificial>

Kaplan Robert y Norton David (2016). *Cómo Utilizar El Cuadro De Mando Integral para Implementar y Gestionar su Estrategia*. España: Ed. Gestión 2000.

Martínez Pedros Daniel y Milla Gutiérrez Artemio (2012) *La elaboración del plan estratégico y su y su implantación a través del cuadro de mando integral* Ediciones Díaz de Santos. Madrid

Oyola, Martín Alejandro (2019). *Diseño de cuadro de mando integral para el departamento de supply chain de coca cola andina argentina*. Universidad Católica de Córdoba. Recuperado de <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/id/eprint/1685>

Ramírez Rojas José Luis (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*

Revista Contabilidad e Controladaria (Mayo – Agosto 2017) Vol.9 – p.12-22

Scavizzi Giulia (2018). *Análisis turístico territorial para la competitividad del destino. Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Cartagena, Murcia*. Universidad Politécnica de Cartagena. (Tesis de grado)

<https://repositorio.upct.es/handle/10317/7416> Recuperado de repositorio de Universidad Politécnica de Cartagena.

Riquelme Leiva Matías (2016) *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Santiago, Chile. Recuperado de <https://www.analisisfoda.com/>

Télam (Abril 2020) Recuperado el 7 de Octubre de 2020  
<https://www.telam.com.ar/notas/202004/451398-el-gobierno-avanzo-con-empresas-de-salud-privada-y-de-turismo-en-medidas-para-atravesar-emergencia.html>