

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de caso

Carrera de Contador Público

Empresa Lozada Viajes SRL

Plan de Gestión de información interna y externa

**Implementación de un Cuadro de Mando Integral para mejorar los circuitos
internos**

Implementation of a balanced Scorecard to improve internal circuits

Autor: Sandoval, Gisella Natalia

DNI: 33.307.679

Número de legajo: VCPB11883

Director de TFG: D'Ercole, Favio

Argentina, Río Negro, Noviembre 2020

Índice

Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Objetivos.....	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
Análisis de situación.....	6
Descripción de la situación	6
Análisis del contexto.....	8
Diagnostico Organizacional.....	10
Análisis Específico según el Perfil Profesional	12
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión	17
Declaración del problema abordado	17
Justificación de la relevancia del problema	17
Conclusión diagnóstica	17
Plan de Implementación	19
Objetivo General del Plan de Implementación	19
Objetivos específicos del Plan de Implementación	19
Alcance y limitaciones	19
Recursos involucrados	19
Acciones a desarrollar y Marco de tiempo.	21
Propuesta de diseño e implementación del CMI.....	22
Conclusión	27
Recomendaciones	28
Bibliografía.....	29

Resumen

En el presente trabajo final de grado se propone la implementación de una herramienta de control basada en un Cuadro de Mando Integral para dar respuesta a las necesidades que presenta la empresa Lozada Viajes SRL.

Se detectan fallas en los circuitos internos, entre ellos en las áreas de compras y ventas que no presentan de forma razonable en todos sus aspectos significativos la información necesaria para la toma de decisiones.

El objetivo es diseñar e implementar una herramienta de gestión que le permita eliminar los errores cometidos, actualizar y mejorar los circuitos. Se elabora un mapa estratégico para lograr la fusión de la estrategia organizacional con cada uno de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y se crearon indicadores que permitan cuantificar el cumplimiento de los objetivos.

Palabras claves: herramienta de gestión, Cuadro de mando Integral, toma de decisiones, mapa estratégico.

Abstract

In this final degree project, the implementation of a control tool based on a Balanced Scorecard is proposed to respond to the needs presented by the company Lozada Viajes SRL.

Failures are detected in the internal circuits, including in the purchasing and sales areas, which do not reasonably present in all their significant aspects the information necessary for decision-making

The objective is to design and implement a management tool that allows you to reduce the errors made, update and improve the circuits, a strategic map is elaborated to achieve the fusion of the organizational strategy with each of the perspectives of the Balanced Scorecard and They created indicators to quantify the achievement of the objectives.

Keywords: management tool, Balanced Scorecard, decision making, strategic map.

Introducción

Con el avance de la globalización, las empresas deben estar preparadas para hacer frente a grandes cambios, la velocidad de incorporación y adaptación es lo que marca la diferencia frente a la competencia y abre las puertas del éxito.

Lozada Viajes SRL es la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país, la cual inicio siendo una empresa familiar creada por Cecilia Trigo de Lozada junto a su marido Facundo Lozada en el año 1987 en la ciudad de Córdoba y con el paso de los años se fueron incorporando sus hijos. Sus cimientos es trabajar en unidad para alcanzar los objetivos institucionales, promoviendo el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos, la estrategia de liderazgo se focaliza en innovar la gestión, lo que permite que todos sus clientes reciban un servicio personalizado y de calidad según los gustos y preferencia de cada pasajero.

Sin embargo ha perdido competitividad en los últimos años al no contar con un plan de control interno oportuno, lo que implica dilatación en la toma de decisiones o que las mismas no sean adecuadas, la ausencia de un sistemas informático optimizado en el área de ventas y compras no permite obtener un registro acertado, como tampoco se puede observar la interrelación entre ambas áreas, no pudiendo constatar si las metas planificadas son alcanzadas.

En el presente Reporte de Caso se propone una herramienta de gestión, basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI), que proporciona instrumentos necesarios para caminar hacia un éxito competitivo futuro.

Hoy las organizaciones compiten en entornos complejos, por lo que es vital tener una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos (Kaplan y Norton, 2016).

Como antecedentes de la implementación de Cuadro de Mando Integral se cita el trabajo de Chillan Carballo y Velásquez Carbo (2017) realizado a la empresa Río Cargoexpress S.A ubicada en la ciudad de Guayaquil (Ecuador), se observó falta de cronogramas de tareas que produce un mal clima entre los empleados y lo que deriva en una desfavorable atención al cliente.

Una vez implementado el Cuadro de Mando Integral se logró mejor rendimiento de los empleados en las tareas diarias y mejor el servicio de ventas.

En el ámbito internacional se expone el antecedente realizado por Naranjo Gil (2010) llevado a cabo en un Hospital Público ubicado en Sevilla (España), el objetivo del Cuadro de Mando Integral es reducir los costos y mejorar la flexibilidad en la prestación de servicios sanitarios, dado a que solo se basan en presupuestos y la toma de decisiones a corto plazo. La información se recolecto a través de encuestas y la conclusión obtenida es que el Cuadro de Mando Integral no solo proporciona información financiera, si no también no financieras, permitiendo a los directivos tener una visión general de la organización sobre diversos aspectos operativos y facilitar la gestión estratégica.

Otro antecedente relevante es el realizado a Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina, en el cual el objetivo de del Cuadro de Mando Integral fue ofrecer una visión global de la compañía para observar las características más representativas, detectar los puntos más fuertes y los débiles del área; demostrando a la gerencia que puede conocerla situación de la empresa en un momento determinado, facilitar la toma de decisiones y aplicar medidas correctivas ante cambios o desvíos (Oyola, 2019).

En la empresa Roxaire también se llevo a cabo la implementación de un Cuadro de Mando Integral para alinear a los empleados en base a la estrategia de la empresa. Desarrollándose una metodología descriptiva, obteniendo información a través de entrevistas como técnica para recopilar información, como resultado se obtuvo una mejor productividad y un incremento en las ventas, donde también es importante la capacitación de los empleados, de esta forma se mejora la atención al cliente. (Marcias Sares y Blacio Quesada, 2020).

Con los antecedentes mencionados se visualiza la importancia de la aplicación de esta herramienta (CMI) que no solo proyecta hacia donde se quiere ir, también refleja en qué lugar se encuentra posicionada la empresa hoy, brinda la información específica y delimita tareas de los empleados corrigiendo o eliminando posibles desvíos con una visión a largo plazo, recopila datos confiables en el momento en que los gerentes lo necesiten, es por ello que se encuentra fundamental su incorporación a la empresa Lozada Viajes, para que le permita continuar posicionada como empresa líder en el mercado.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una metodología de gestión basada en un Cuadro de Mando Integral en la Empresa Lozada viajes SRL ubicada en la ciudad de Córdoba, para el año 2020-2021 en los circuitos internos que permite obtener información de calidad para la toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- Establecer objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Proponer indicadores de gestión para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que permitan medir los logros alcanzados.
- Diseñar programas de acción para corregir las desviaciones informadas por los indicadores de gestión.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Lozada Viajes SRL es una empresa con más de 30 años en el mercado, comenzó siendo una empresa familiar, fundada en 1987 en la ciudad de Córdoba, por Cecilia Trigo de Lozada y su esposo Facundo Lozada. Años más tardes se suma su hijo Santiago Lozada para realizar operativos de verano en Brasil y en 1990 Juan Cruz, Iván y Javier Lozada comienzan a formar parte de ella e incorporan productos de viajes de negocios a demás de los viajes vacacionales.

En 2004 abren dos sucursales en la provincia de Córdoba y una en el microcentro de la provincia de Buenos Aires y al mismo tiempo ya se ideaba un lanzamiento de franquicias.

En 2009 Visa la reconoce como la empresa de turismo preferida y proporciona el financiamiento en cuotas y realización de campañas de marketing.

En 2011 el Operador Mayorista OLA se convierte en su principal proveedor.

En el 2014 la empresa se renueva, tomando el mando de la empresa Juan Cruz Lozada, para este momento ya se encontraba posicionada como la empresa de viajes número uno de Argentina en franquicias.

Lozada Viajes es reconocida por sus valores: calidad, creatividad, calidez e integridad entre otros.

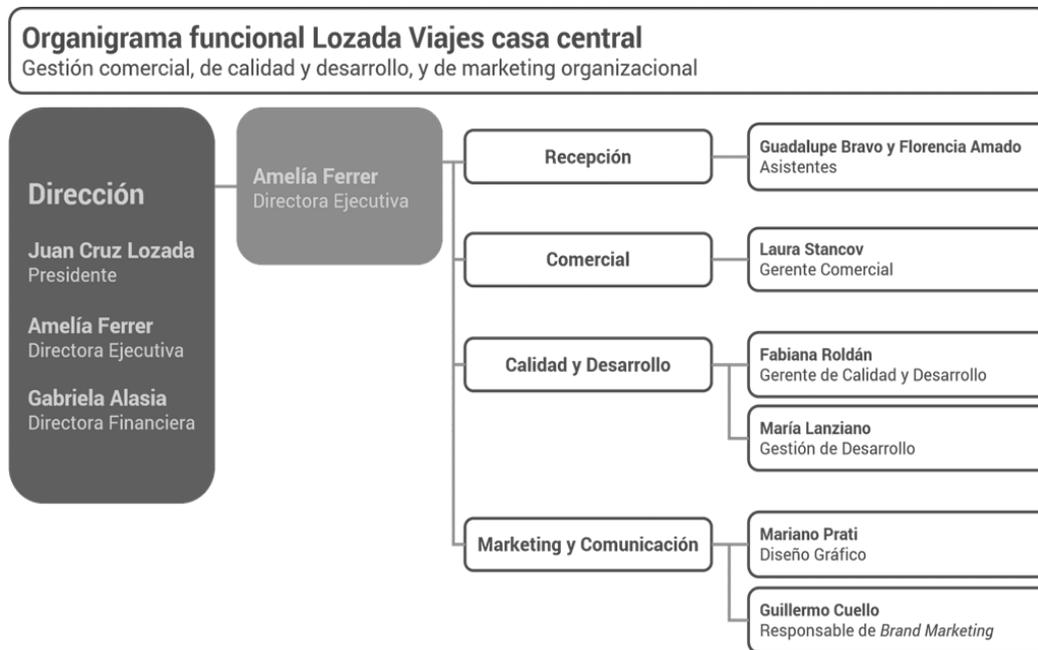
Su misión es facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciadores, dedicando servicios excelentes y calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión, tiene como visión ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina, es por eso que la empresa cree firmemente que viajar es una necesidad y que disfrutar de grandes vistas, conocer culturas, paisajes y vivir experiencias, solo o con familia y amigos, renueva el alma.

La casa central se encuentra geográficamente ubicada en la ciudad de Córdoba y brinda soporte, asistencia y asesoría externa a las franquicias de forma diaria por medio de comunicación telefónica o mediante mails y se realizan reuniones formales anuales en los que se tratan temas como el alcance de objetivos, análisis de la situación actual y resolución de conflictos puntuales.

Además de las franquicias la empresa posee dos unidades de negocio importantes: venta online y tour operador con productos propios.

En la figura se detalla el organigrama de la casa central de Lozada Viajes ubicada en la ciudad de Córdoba.

Figura 1: *Organigrama Lozada Viajes casa Central. Manual de procesos interno Lozada viajes, 2017.*



Fuente: datos aportados por la empresa.

Actualmente la empresa se encuentra con una gran debilidad en su sistema operativo, no posee un programa informático que le permita relacionar las aéreas de compras y ventas entre sí, no pudiendo hacer un relevamiento de información confiable para la toma de decisiones, ya que cada área solo se maneja con registros de planillas tipo Excel que no permiten realizar el seguimiento del circuitos de las áreas mencionadas.

En el circuito de compra se utiliza un sistema de inventario basado en Just in time, las compras que se realizan deben ser aprobadas por el gerente de depósito, pero al no contar con un sistema de control, suele suceder que muchos productos se encuentran con sobre stock.

Con respecto al área de ventas; posee dos grupos distintos de consumidores: por un lado se encuentran las franquicias, quienes consumen la marca para comercializarla,

(en la actualidad cuenta con alrededor de 80 franquicias a lo largo del país, llegando 12 provincias) y por otro lado se encuentran los viajeros.

Hace especial énfasis en la venta de productos a empresas conocidas y con nombres grandes, pero no posee el marketing necesario para atraer a potenciales clientes, los vendedores están limitados en la negociación con el cliente, deben pedir permiso al dueño antes de poder hacer un descuento, la política de financiación es escasa por lo que muchas veces los productos ofrecidos se hacen inaccesibles.

Análisis del contexto

Para definir el contexto de la empresa Lozada Viajes SRL, se utiliza el método del PESTEL, analizando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Es un análisis descriptivo del entorno de la empresa, esto quiere decir aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis es importante para la generación de estrategias o campañas a corto y largo plazo (Betancourt, 2019).

Factores Políticos

La empresa Lozada Viajes SRL se encuentra ubicada en un país con constantes cambios políticos, debido a que cada gobierno ingresante posee una idea diferente.

Actualmente las empresas de viaje se encuentran afectadas por un factor extraordinario como lo es el Covid-19 lo cual llevo a que todas los países deban cerrar sus puertas evitando el traslado de personas, ante esta situación el gobierno lanzo un “Fondo de Auxilio y Capacitación Turística” para que las empresas se encuentren de pie cuando se realice la reapertura del turismo (Argentina.gob, 2020).

Factores Económicos

La empresa utiliza como tipo de moneda el dólar para cotizar los vuelos, productos y servíos que comercializa, con el incremento de valor de la moneda dólar blue a \$127,00 para la compra y \$131,00 para la venta, el dólar oficial a \$74,45 para la compra y \$79,75 para la venta (La Nacion, 2020).

La población tiene dos perspectivas muy diferentes: por un lado se encuentra la población que ahorra todo el año para poder comprar un paquete turístico y con el constante aumento del dólar no alcanza a comprarlo, por lo que desiste de realizar el viaje o busca una opción de menor costo y por otro lado está la población que compro

pasajes o está por comprar y se preocupa por el manejo del dólar en el exterior, con la medida de que si se quiere viajar y no se tiene dólares ahorrados tendrán que gastar con tarjeta o solo poder utilizar 200 dólares y opta por tomar la anticipada decisión de comprar un paquete que incluya todos los servicios posibles para no tener que desembolsar dólares en el exterior (Kirschbaum, 2019).

Por otra parte el turismo genera una faceta de crecimiento económico capaz de cambiar la totalidad del ingreso de la población local; los países en desarrollo se preguntan si es correcto emplear los pocos recursos obtenidos en fomentar el turismo como herramienta para crear empleos decentes (Amaya Molinar, 2017).

Factores sociales

A pesar de la crisis económica en la que se encuentra el país, el viajar se ha puesto de moda sin límites de edad para un sector de la población, ya no solo se viaja por vacaciones, si no que la gente lo hace por un interés cultural, intelectual, trabajo, solos o acompañados.

Los viajes al exterior son los más afectados en cuanto a la disminución de la compra ante la devaluación del peso argentino, el 80% de la población optimizo el gasto para no dejar de viajar (37%) decide viajar menos de lo previsto, (25%) elige destinos más baratos, (21%) busca opciones de vuelos/hospedajes más baratos y el (12%) opta por métodos de pago más flexibles (Filgueira, 2018).

Factor Tecnológico

La evolución de la tecnología tiene gran impacto en las empresas de turismo, permite que a través de las páginas de internet se pueda comprar, consultar y visualizar el producto de interés del cliente a toda hora, los medios de pago también se han adaptado a esta tecnología por lo que las personas pueden comprar sin salir de su casa. Las empresas de turismo han sabido aprovechar al máximo esta oportunidad y se convirtieron en líderes en ventas Online.

Antes de viajar las personas buscan en Internet información del destino, opiniones de otros viajeros, realiza las reservas de alojamiento, transporte, excursiones, consultan mapas, ideas de planes en la ciudad, información de monumentos, después del viaje irá a plataformas de opiniones para dejar su valoración de aquellos sitios que ha visitado o se creará su álbum digital de recuerdos del viaje (Macías, 2018).

Factores ambientales

El impacto del turismo puede causar daños y perjuicios irreversibles. La degradación medioambiental o pérdida de la identidad local demuestran la insostenibilidad de los modelos turísticos obsoletos y de alto impacto.

Es por ello que ha crecido la preocupación a nivel mundial por generar un desarrollo sostenible que permita a las generaciones futuras disfrutar de los recursos.

Según datos del Global Sustainable Tourism Council Y del Instituto Tecnológico Hotelero, el 90% de las personas elegirían un hotel sostenible y el 34% estaría dispuesto a pagar más por alojarse en ellos. La Asamblea General de las Naciones Unidas ha aprobado la designación del año 2017 como el Año Internacional del turismo Sostenible para el desarrollo (TS Media).

Cuando se habla del viaje inteligente no sólo se trata de la aplicación apropiada de las nuevas tecnologías, sino del uso sabio de los recursos disponibles. Cuando se habla del viaje inteligente no sólo se trata de la aplicación apropiada de las nuevas tecnologías, sino del uso sabio de los recursos disponibles (Tomaello, 2020).

Factores legales

La Ley Nacional de Turismo N° 25997 es muy importante porque por primera vez se habla de calidad y sustentabilidad en el desarrollo de la actividad y establece varios organismos y medidas de fomento y promoción para ello. En esta misma ley se declara el turismo actividad de interés nacional por su recuperación económica (Gobierno de la Provincia de Salta, S.F).

Diagnostico Organizacional

Para describir el diagnostico organizacional de la empresa Lozada Viajes SRL se utiliza un análisis FODA, herramienta apropiada para trabajar con información limitada en la etapa de diagnostico con mira a la planeación integral, sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas, en la cual se debe evaluar las fortalezas y debilidades como factores internos de la empresa y oportunidades y amenazas como factores externos de la empresa (Diaz, 2005).

Tabla 1: Matriz FODA.

Fortaleza	Debilidades
Trabajo en equipo.	Falta de herramienta de planificación.
Empleados comprometidos.	Falta de control circuito de compras.
Posicionamiento en el mercado.	Falta de control circuito ventas.
Red de franquicias.	Sistema tecnológico escaso.
Atención personalizada.	Falta de seguimiento hacia franquicias.
Norma de calidad internacional ISO 9001	Falta de políticas de financiación.
	No existe un programa de profesionalización para los empleados.
Oportunidades	Amenazas
Lanzamiento de segunda marca.	Crecimiento de la competencia
Crecimiento del Campus Lozada.	Aumento de la inflación.
Turismo como estrategia de desarrollo económico.	Desempleo y pobreza.
Moda de viajar.	

Fuente: elaboración propia

Como fortaleza la empresa Lozada Viajes se encuentra posicionada en el mercado hace más de 30 años, gran parte de ello es gracias a un equipo que trabaja en unidad de forma comprometida para brindarle el mejor servicio a los clientes sean viajeros o franquicias. También se debe destacar que la empresa no solo cumple con las leyes y normas requeridas legalmente, además adhiere a la norma internacional de calidad ISO 9001.

En cuanto a las debilidades, la empresa no cuenta con una herramienta de control interno obteniendo como resultado escasa o inadecuada información para la toma de decisiones, al no obtener reportes confiables el gerente no puede proyectar el crecimiento en el mercado, los circuitos de compra y venta presentan varias falencias en los métodos de registración, falta de un programa informático que enlace las dos áreas.

Si bien posee varias franquicias es necesario que el seguimiento sea continuo, para saber si se están logrando los objetivos esperados, para lo cual se debe implementar reuniones trimestrales o semestrales con los gerentes, la falta de propuesta de planes de profesionalización hacen que los empleados se encuentren desmotivados.

Las amenazas que se presentan es la gran cantidad de competidores que tiene la empresa, muchos de estos poseen tecnología avanzada y se basan fundamentalmente en las ventas online.

La inflación y el desempleo traen un gran problema en la empresa porque conlleva a que las personas desistan de viajar o busquen alternativas más económicas y con facilidad financiera.

En cuanto a las oportunidades: El lanzamiento de una nueva marca favorece la expansión del mercado, la moda del viajar atrae a las personas a querer realizarlo con frecuencia lo que genera más y nuevos clientes, gracias a que el turismo aumenta la economía en los países de destino permite una crecimiento en las empresas de viaje y en la sociedad.

Análisis Específico según el Perfil Profesional

Dentro de la perspectiva Financiera, la empresa no emplea políticas de financiamiento para sus clientes, no ofrece alternativas crediticias generando pérdidas de clientes y de ventas en el mercado interno. La empresa no cuenta con una política de negociación con los proveedores, como tampoco con una cartilla amplia de ellos, el poder de negociación es bajo para imponer condiciones de precios y descuentos, en cuanto a los clientes los vendedores solo pueden realizar descuentos si son autorizados por el gerente, esto implica una perdidaa de tiempo y en algunos casos el desinteres de la compra por parte del cliente.

En cuanto a las franquisias es necesario que se realice un seguimiento continuo ya que solo se realizan reuniones anuales lo cual no permite obserbar en detalle el cumplimiento de metas.

En relación a la perspectiva de procesos internos Lozada Viajes SRL , no cuenta con un sistema informatico que permita ver de manera simultane las registraciones de los circuitos de compra y venta y la interrelacion entre ellos, Una falta muy grave de la empresa es no llevar un sistema coontable Softwere especifico, no llevar un sistema de costeo, por lo cual no se puede tener certeza de las perdidas o/y ganancias.

Por último Lozada Viajes se ha caracterizado desde sus inicios por la importancia que le brinda a sus recursos humanos, ofrece un sistema de comisiones e incentivos por ventas a sus colaboradores, pero a pesar de esto ha descuidado un aspecto

relevante para el personal como lo es el desarrollo profesional, la falta del mismo provoca desmotivación en los empleados.

Marco Teórico

Para diseñar una herramienta de control en la empresa Lozada Viajes S.A basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se llevó a cabo revisiones bibliográficas de autores especializados, en el cual se puede observar la importancia de su implementación, para poder medir objetivos, eliminar o corregir desvíos y marcar el camino al éxito en el mercado.

El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo, actualmente las empresas lo utilizan como un sistema de gestión estratégico a largo plazo, los temas centrales en los que se hace énfasis es en aclarar la visión de la empresa, comunicar los objetivos e indicadores estratégicos, planificar y alinear las iniciativas estratégicas y aumentar el feedback y formación estratégica (Kaplan y Norton, 2016). Siguiendo los pasos y en concordancia con lo expuesto Baraybar (2011) afirma que las valoraciones financieras ya no daban resultados a las necesidades de las empresas, por lo contrario obstaculiza en la capacidad y habilidad de las organizaciones en el proceso de creación de valor, la evolución del CMI da lugar a un sistema de medición capaz de comunicar y alinear a las organizaciones con las estrategias definidas. Por su parte Gan y Trine (2013) agregan que el éxito de las empresas se encuentra generado por los siguientes factores intangibles: calidad en el servicio, confianza del cliente, formación del personal e infraestructura, esta herramienta de gestión (CMI) puede utilizarse en cualquier dimensión organizacional, sea en grandes empresas o pequeños equipos de trabajo.

Kaplan y Norton (2016) revelan que el CMI está compuesto por cuatro perspectivas fundamentales, la perspectiva financiera, la perspectiva de procesos internos, la perspectiva de clientes y la perspectiva de innovación y aprendizaje. En la descripción de los objetivos que se persiguen en cada uno de las perspectivas, Sanchez, Velez y Araujo (2016) ponen en evidencia cuatro interrogantes a los que deben responder los emprendedores a la hora de examinar sus empresas: Perspectiva financiera: ¿Cómo debe aparecer la empresa ante sus inversores para tener éxito financiero?-Perspectiva del cliente: ¿Cómo debe aparecer la empresa ante el cliente para alcanzar la misión?-Perspectiva interna: ¿En qué área la empresa debe ser excelente para satisfacer a los clientes y posibles inversores?-Perspectiva de innovación y

aprendizaje: ¿cómo mantendrá la empresa su capacidad, mejorando para conseguir lograr su misión?

La perspectiva financiera para Kaplan y Norton (2016) responde a la pregunta de cómo observan los accionistas el accionar financiero de la empresa a costa de la medición de encontrar respuestas relacionadas al rendimiento de la inversión, la productividad de la empresa, las ganancias, la porción de participación en el mercado del cliente, la capacidad de lograr rentabilidad y la gestión de bienes.

En relación a la perspectiva de clientes, los indicadores miden el trabajo de la organización para hacer propuestas de precio, servicios y productos que lo diferencien de la competencia (Ugalde, 2011).

En relación a la tercera perspectiva de procesos internos, Kaplan y Norton (2016) definen que se intenta identificar cuáles los puntos críticos de la gestión interna de la organización para identificar los problemas que de ella se derivan. Es por ello que se define una lista de cinco objetivos a cumplir dentro de la herramienta, comprender, anticipar y priorizar las necesidades del cliente; crear y desarrollar soluciones; proporcionar una infraestructura global flexible; administrar los recursos técnicos a los fines de minimizar el riesgo operativo y atender al cliente.

Considerando la última perspectiva se analizan tres aspectos principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización (Kaplan y Norton, 2016).

Sanchez, Velez y Araujo (2016) proponen que los indicadores de resultados, más objetivos y cuantificables, se combinen de manera equilibrada con indicadores de proceso, esto impulsará a la actuación futura y se conseguirán los objetivos propuestos.

Las cuatro perspectivas son indispensables para ver a la empresa como un todo dado a que los indicadores se relacionan con un sistema de causa-efecto. Los mapas estratégicos son fundamentales para la realización del Cuadro de Mando Integral ya que permite describir la estrategia en base a una estructura lógica y permite proporcionar las bases necesarias para diseñar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2016).

Entre los beneficios del Cuadro de Mando Berrios y Flores (2017) afirman la importancia de contar con información de calidad a la hora de tomar decisiones, adaptarse rápidamente al mercado y a hacer frente a la competencia, crear una empresa

organizada e inter relacionada son aportes de la implementación de la herramienta de gestión, por su parte el autor Baraybar (2011) agrega que deben destacarse los beneficios que trae en cuanto a medidas financieras, operativas, cuantitativas y la facilitación de la comunicación estratégico y alineación de objetivos a través de la corrección de desvíos gracias a indicadores e implementación de nuevas medidas.

A pesar de sus grandes beneficios, algunos autores sostienen que la implementación de esta herramienta de gestión basa en el cuadro de Mando integral puede obtener fallas relacionadas con la falta de sistemas de información de apoyo, un incorrecto apoyo en el sistema gerencial o excesivo enfoque a corto plazo en la gestión organizacional (Argüello Solano Quesada López, 2015).

Para la realización del presente reporte de caso se toma el modelo de gestión basado en las cuatro perspectivas del cuadro de Mando integral, lo que es fundamental para que la empresa cuente con una herramienta de control que brinda información precisa y de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones. Es imprescindible considerar las limitaciones de cada organización y los problemas relacionados a la estrategia y a la comunicación para que la herramienta de gestión sea implementada con éxito en todos los niveles organizacionales.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema abordado

La empresa Lozada Viajes, cuenta con una ventaja que es la identificación de la marca, lograda a lo largo de su trayectoria, permitiéndole sobresalir sobre los competidores en un mercado cada vez más competitivo, como estrategia principal se observa el crecimiento y la expansión territorial a lo largo del país, mediante un sistema de franquicias.

Sin embargo, se perciben varias limitaciones, como la falta de registro de sus operaciones en un sistema de los circuitos compras y ventas, afectando a toda la empresa. Sus objetivos estratégicos y proyección no pueden medirse a corto ni a largo plazo, debido a la falta de las herramientas mejor análisis y control.

La falta de profesionalismo y de capacitaciones a sus empleados derivan la pérdida de espíritu de crecimiento.

Y por último, pero no menos importante, la falta de tecnología e inversión en marketing y redes sociales recae en una mala satisfacción del cliente.

Justificación de la relevancia del problema

Lozada viajes es una empresa con potencial de crecimiento pero al no disponer de un control adecuado y ordenado de procesos, un mapa estratégico y un cuadro de mando integral, que le permitan reflejar la estrategia que desea alcanzar. La falta de conocimiento tanto interno como externo del ambiente que rodea a la organización hace que todo esfuerzo para el crecimiento no sea aprovechado porque no se puede controlar el resultado obtenido.

Las herramientas propuestas brindaran a la empresa reportes confiables y proyección a largo y corto plazo, como también detectaran fallas en los procesos y nuevas herramientas que la llevaran al continuo crecimiento.

Conclusión diagnóstica

La intención que tiene la aplicación de una herramienta de gestión en la empresa Lozada Viajes, es mejorar su circuito interno para obtener una información correcta y fluida que permita una mejor toma de decisiones y también que pueda posicionarse mejor en el mercado interno aprovechando las oportunidades que se presentan en el mercado.

El CMI le permitirá contar con una secuencia de datos que conforman al funcionamiento de la organización y aportan información para cada decisión tomada, para así poder medirlos y evaluar los resultados. La falencia central de la falta de registro generalizado de la empresa será posible de eliminar con el CMI ya que obligará, para la obtención de los resultados de los indicadores, que la organización registre sus acciones y se pondrán en evidencia desvíos y tiempos muertos posibles de eliminar.

Plan de Implementación

Objetivo General del Plan de Implementación

Mejorar los circuitos internos de las áreas de compra y venta a partir de Septiembre 2020 con la incorporación de un nuevo sistema informático.

Objetivos específicos del Plan de Implementación

- Obtener información a partir de los datos aportados por la empresa para detectar los puntos débiles de las áreas a trabajar (Compras-Ventas).
- Optimizar la base de datos de clientes y proveedores en un nuevo sistema informático.
- Diseñar un mapa estratégico en el que se refleje la interrelación de cada área de la empresa y sus posibles mejoras.
- Formular indicadores de gestión para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que permitan medir el resultado alcanzado.

Alcance y limitaciones

El presente trabajo final de grado se realiza en la empresa Lozada Viajes SRL dedicada al servicio de turismo, la sede central se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, la duración estimada del trabajo es de 6 meses, periodo que abarca desde Septiembre 2020 a Febrero 2021. Está destinado al personal comprometido con las áreas de Compra y Venta que será capacitado y evaluado.

El alcance de la herramienta de gestión basada en un cuadro de Mando Integral será implementado en los circuitos mencionados anteriormente, con el fin de mejorar los datos aportados a la hora de recolectar información para la toma de decisiones, ya que es fundamental una base actualizada de clientes, productos en stock y proveedores que se logra con la implementación de un nuevo sistema informático.

Al realizar el trabajo se detectaron limitaciones en el alcance, los datos aportados por la empresa no fueron los suficientes para poder profundizar en el control interno, es por ello que se propone entrevistar al personal mediante visitas al lugar.

Recursos involucrados

Para poder desarrollar el CMI la empresa debe realizar un esfuerzo económico y solicitar el compromiso del personal.

Se detalla el presupuesto y los factores tangibles e intangibles involucrados.

Tabla 2: *Recursos tangibles*

Recursos tangibles	Valor	Descripción
Computadoras		Disponible por la empresa
Escritorio		Disponible por la empresa
Impresora		Disponible por la empresa
Artículos de Librería		Disponible por la empresa
Proyector		Disponible por la empresa
Lista de clientes		Disponible por la empresa
Lista de Proveedores		Disponible por la empresa
Estados contables y Balances		Disponible por la empresa

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: *Honorarios de Profesionales (Recursos intangibles)*

Detalle de actividades	Módulos estimados por actividad	Precio por módulo	Precio total
Diagnóstico de la empresa.	10	\$1.860	\$18.600
Diseño del CMI	40	\$1.860	\$74.400
Capacitación sobre el CMI	10	\$1.860	\$18.600
Implementación del CMI	30	\$1.860	\$55.800
Corrección de desvíos	15	\$1.860	\$27.900
Confección de Encuesta de Satisfacción	4	\$1.860	\$7.440
Total			\$202.740

Fuente: elaboración propia.

Los honorarios tomados como base para confeccionar el presupuesto de las tareas de diseño e implementación del cuadro de mando integral son los propuestos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba (valor que rige desde Enero de 2020).

Para lograr un completo funcionamiento en los circuitos de compra y venta es necesario la incorporación de sistema informático en el cual se puedan registrar las

ventas, compras y el stock de los productos, por lo cual es conveniente proponer los llamados “programas enlatados” (programa estándar) ,que cuentan con datos como por ejemplo: registros de clientes, ficha de reservas, permite cargar servicios y áreas con sus respectivos costos y precios de venta, calcula la ganancia por cada reserva, almacena mails y fax enviados o recibidos dentro de cada reserva, genera cuentas corrientes de clientes y proveedores en pesos y dólares, entre otras tareas.

Tabla 4: *Costo de sistema Informático*

Licencias	Costo mensual
2	\$2250
3	\$3080
4	\$3930
5	\$4730
6	\$5550
7	\$6400
8	\$6930
9	\$7630
10 o más	\$830 por licencia

Fuente: empresa Aptour Backoffice

La empresa debería contar con cuatro licencias las cuales deben estar distribuidas de la siguiente manera: dos en el sector de venta, una en el sector de compras y una ubicada en la computadora del gerente, permitiéndole supervisar diaria y mensualmente los ingresos y egresos de la empresa, y obtener reportes en los momentos requeridos para proyectar a largo y corto plazo.

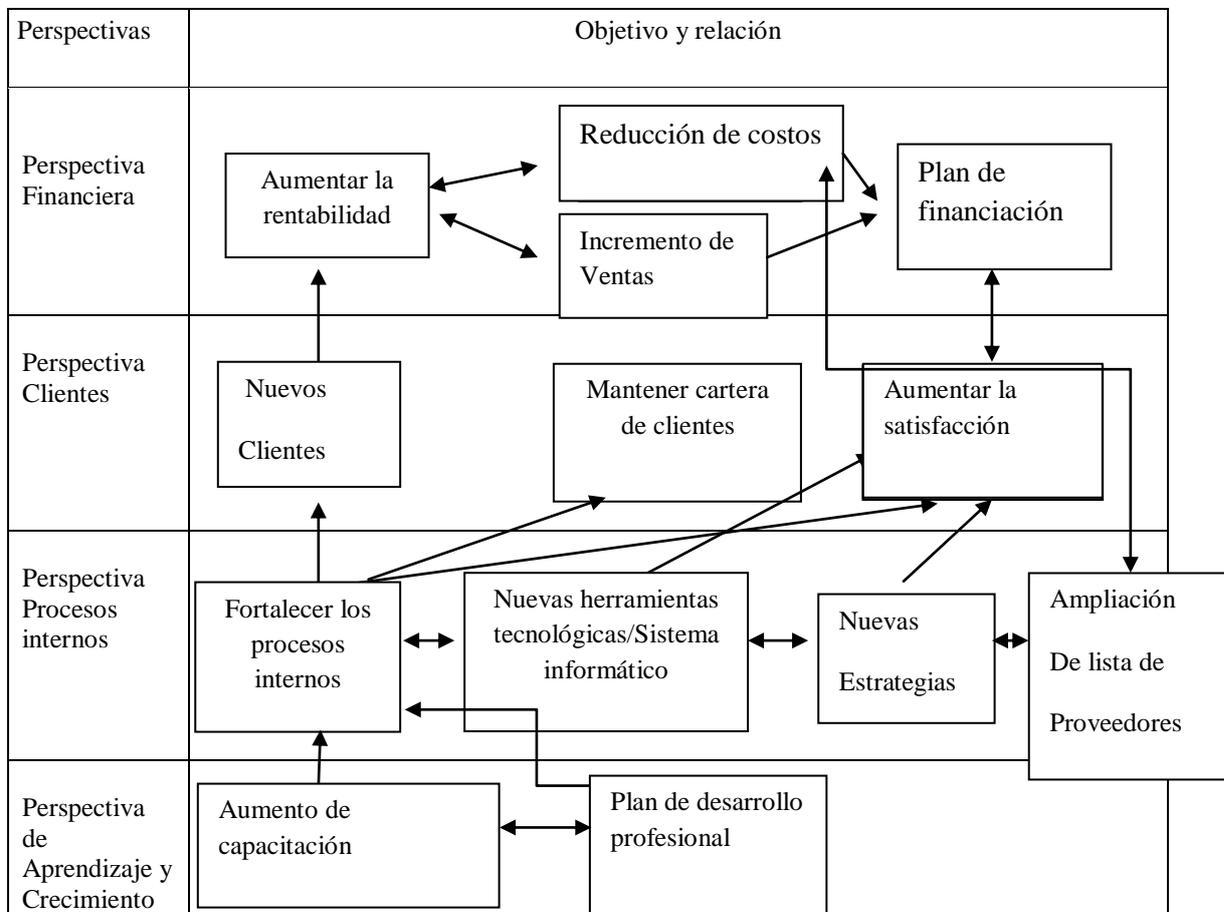
Acciones a desarrollar y Marco de tiempo.

Tabla 5: *Diagrama de Gantt*

Año 2020/21	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1- Diagnóstico organizacional	■	■	■	■																				
2- Elaborar un mapa estratégico					■	■	■	■																
3- Diseñar indicadores de gestión para cada perspectiva del CMI.									■	■	■	■												
4- Implementación CMI y corrección de desvíos.													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Se establecen los objetivos cada perspectiva y luego se elabora un mapa estratégico que permite lograr la relación causa-efecto, de modo que alcanzando uno de ellos nos acercamos a la consecución de otro objetivo implementado en otra perspectiva.

Tabla 6: *Mapa Estratégico*



Fuente :elaboración propia

En el Mapa Estatégico se refleja la relación que existe entre las cuatro perspectivas a tener en cuenta por la empresa:

En la perspectiva financiera se busca aumentar la rentabilidad, que será posible lograr reduciendo costos, para ello se debe aumentar la lista de proveedores (perspectiva de proceso interno), incrementando las ventas a través de nuevos clientes (perspectiva clientes) e impulsando planes de financiación que la empresa no posee obteniendo como resultado un aumento en la satisfacción del cliente (perspectiva clientes).

Perspectiva clientes: El marco de clientes se renueva constantemente en la empresa Lozada Viajes y para poder captar su atención debe proponer nuevas estrategias publicitarias (perspectiva proceso interno), mantener los clientes existentes aumentando la satisfacción

lograda en parte a la buena atención y capacitación de los vendedores (perspectiva procesos internos-perspectiva de aprendizaje y crecimiento).

Perspectiva procesos internos: Un buen funcionamiento en los procesos es lo que hace la basa de una empresa exitosa la incorporación de un sistema informático ayudara a la obtención de información de calidad a la hora de la toma de decisiones, también facilitará el seguimiento de clientes sus preferencias y podrá brindar los destinos acordes al presupuesto (perspectiva clientes), como se mencionó ampliar la cartera de proveedores disminuye los costos que posee la empresa (perspectiva financiera)

Por último la perspectiva de capacitación y aprendizaje permite que los empleados se encuentren motivados, cumplan con los objetivos propuestos y brinden una buena atención.

Tabla 7: *Cuadro de Mando Integral*

Perspectivas	Objetivo	indicador	formula	periodo de medicion	meta	semaforo	responsable
Financiera	Aumentar rentabilidad en 20%	aumento de rentabilidad	$1 - (\text{fact año } n-1 / \text{fact del año } n) * 100$	6 meses	20%	sup a 20% entre 10y 19% menos de 10%	Directora Ejecutiva y Gte comercial
	Planes de financiancion	aumento ingresos	3 cuotas s/ interes; 12 ctas 10% interes	6meses	2 maneras de pago	sup a dos alternativas 2 menos de 2	Directora Ejecutiva y Gte comercial
Clientes	Aumentar cartera de clientes 25%	aumento de la cartera de clientes	$\frac{\text{clientes } n - \text{clientes } n-1}{\text{clientes en el periodo } n-1}$	3meses	25%	sup a 25% entre 10y 24% menos de 10%	Directora Ejecutiva y Gte comercial
	conservar el 90% de la cartera de clientes	cartera de clientes	$\frac{\text{clientes del periodo } n}{\text{total de clientes}}$	3meses	90%	mas del 90% entre 60 y 89% menos del 60%	Directora Ejecutiva y Gte comercial
	Lograr que el 60% de los clientes este conforme	indice de satisfacción	$\frac{\text{clientes satisfechos periodo } n}{\text{total de clientes}} * 100$	3meses	60%	mas del 60% entre 45 y 59% menos del 45%	Directora Ejecutiva y Gte comercial
Procesos int.	Fortalecer procesos internos a traves de la comunicacion en un 90%	indice de comunicacion	generar nuevos canales de comunicacion	6meses	90%	mas de 90% entre 70 y 89% menos de 70%	Directora Ejecutiva y Gte comercial
	2 nuevas tecnicas en publicidad	mercadotecnia	estudio de nuevos mercados	3meses	2	mas de dos 2 menos de 2	Directora Ejecutiva y Gte comercial
	implementar sistema de registro compra/ventas	inversiones tecnologicas	$\frac{(\$ \text{invertidos en } n \text{ periodos} / \text{Sinvertidos } -(n-1)) * 100$	6meses			Directora Ejecutiva y Gte comercial
Aprendizaje y crecimiento	capacitar al 40% de vendedores	indice de capacitacion	$\frac{\text{empleados capacitados en } n \text{ periodos}}{\text{total de empleados}} * 100$	3meses	40%	mas de 40% entre 20 y 39% menos del 20%	Directora Ejecutiva y Gte RRHH
	lograr que el 45% de los empleados se identifique con la empresa	indice de reconocimiento	$\frac{\text{empleados que se reconocen en la firma}}{\text{total de empleados}} * 100$	6meses	45%	entre 45% entre 20y 44% menos del 20%	Directora Ejecutiva y Gte RRHH

Fuente: elaboración propia

Tabla 8 *Indicadores*

Medidas a controlar	Valor actual en periodo x	%	Desempeño año x	Desvio año x	Instrumentos a revisar	Correcciones	Responsable	Periodo de revisión
Aumentar rentabilidad	analisis estados contables	20			Plan de vtas.y costos	modificar estrategia de vtas; revisar costos	Dra. Financiera y Dra. Comercial	6 meses
Aumentar cartera de clientes	analisis nomina clientes	25			Reporte de clientes	Modificar estrategia MKT y pautas publicitarias	Dra. Financiera y Dra. Comercial	3meses
conservar la cartera de clientes	clientes del periodo n/ total de clientes	90			Reporte de clientes	Realizar con más frecuencias encuestas de satisfacción	Dra. Financiera y Dra. Comercial	3meses
Inversión en tecnología	analisis estados contables	30			Sistema contable	implementar nuevo sistema contable	Dra. Financiera y Dra. Comercial	6meses
capacitación	capacitaciones brindadas en años anteriores	40			Reporte de personal	Incorporar nuevo sistema de capacitaciones	Directora Ejecutiva y Gte RRHH	3meses

Fuente. Elaboración propia.

Para calcular los indicadores financieros se toma valores del balance del año 2019 de la empresa Lozada Viajes. A partir de ello se propone el valor que se debe lograr en el período de medición establecido, si se logra el resultado establecido se continúa con las actividades, de existir desviaciones se proponen correcciones.

Para calcular los indicadores relacionados con los clientes, se procede a realizar una encuesta a los clientes actuales, en base a la información aportada se fija el valor de base, conocido este valor se establece el valor a lograr. 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 el desempeño logrado el responsable aplicará las medidas correctivas para hacer frente a los desvíos.

Con respecto a los indicadores de procesos internos se analiza que porcentaje destina la firma en inversión 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 en caso de existir desviaciones, el responsable de llevar adelante el control debe 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 clientes se realiza una encuesta a los empleados para conocer tanto el nivel de satisfacción como las capacitaciones realizadas, a partir del resultado que arroje

la encuesta, se establece el valor base, para luego proponer un valor meta a lograr. Una vez implementadas las acciones y realizada las mediciones 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.

Conclusión

Como conclusión del Trabajo final de grado realizado a la empresa Lozada viajes se arriba a la necesidad de reorganización y actualización de los circuitos internos. Ante la información que brindó la empresa se pudo diagnosticar la importancia de la aplicación de una herramienta de gestión basada en un cuadro de Mando Integral, con el cual se busca aumentar la calidad de trabajo en los circuitos analizado (Compra-Ventas), la empresa solo poseía registros de los clientes a través de un cuadro tipo Excel y con el mismo sistema se registraban los productos en stock, ésta forma de registración obsoleta no permite la relación entre ambos circuitos y mucho menos la confiabilidad de los datos de los clientes.

Con la implementación del CMI se detecta la falta de un sistema informático, que permite no solo la interrelación entre los dos circuitos, también muestra las ganancias por ventas, cantidad de clientes, fichas detallada de cada uno, productos en stock y demás datos necesarios que son de gran importancia a la hora de que la gerencia necesite tomar decisiones.

Se diseño un mapa estratégico el cual sirve como guía para integrar los objetivos de cada perspectiva del CMI y se observa la relación que existe entre cada una de ellas, a sí mismo se formularon indicadores que permiten medir el resultado alcanzado y la corrección de los desvíos encontrados.

En cuanto a los miembros de la organización se buscó la motivación profesional mediante capacitaciones y participaciones en distintas charlas y debates, dado a que la esencia de la empresa es trabajar en unidad, es por ello que se puede decir que un empleado que conoce sus tareas y es motivado tiene como resultado clientes satisfechos con la atención.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa realizar actualizaciones continuas de sus servicios, conforme a la continua demanda del cliente, como también indagar nuevos mercados para su expansión y crecimiento para lo cual es necesaria la actualización en el área de Marketing ya que es la atracción principal del cliente.

Se propone buscar nuevos proveedores, para que la empresa pueda tener distintas opciones de elección de productos y precios.

Realizar un flujo grama de las actividades y responsabilidades de cada miembro de la organización, evitando la centralización de poder mediante la delegación de tareas. También lograr un compromiso de los miembros con la organización, el mejoramiento en la comunicación entre niveles, logrando una eficiente retroalimentación de la información, como así también distribuir a los empleados en sectores según su experiencia para un mejor asesoramiento. Además, se sugiere continua capacitación para el crecimiento y motivación de los empleados, ya que el resultado de un empleado feliz se refleja en la buena atención para con el cliente.

Es de gran relevancia la recomendación de la implementación importancia de un software contable, que refleje la situación de la firma de manera actualizada y con información de calidad.

Bibliografía

- Amaya Molinar, C. M. (2017). *scielo*. Recuperado el 16 de septiembere de 2020, de <http://www.scielo.org.mx/>
- Argentina.gob. (21 de Agosto de 2020). Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-extiende-el-plazo-para-inscribirse-en-el-fondo-de-auxilio-y-capacitacion-turistica>
- Argüello Solano, E., & Quesada López, C. (16 de diciembre de 2015). Implementacion del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas:una una revisión de literatura. *Revista de Ciencias Económicas*, XXXIII(2).
- Baraybar, F. (2011). El Cuadro de Mando Integral. En F. Baraybar, *El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. Esic Editorial.
- Betancourt, D. (2019). *Análisis pestel para describir el contexto organizacional*. Universidad de Guadalajara, Guadalajara. Obtenido de Repositorio UDGVirtual: <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Blazquez, P. (13 de Marzo de 2020). <https://www.lavanguardia.com/>. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/>: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200313/474108133285/turismo-impacto-coronavirus-crisis.html>
- Chillan Carballo, C. L., & Velásquez Carbo, S. L. (2017). *Investigación para la implementación de un cuadro de mando integral en la empresa riocargo express S.A. como estrategia organizacional para el desarrollo de la compañía*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- Diaz, L. F. (2005). *Analisis y planeamiento* (Primera edicion ed.). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Filgueira, B. (7 de Diciembre de 2018). *Infobae*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2020, de <https://www.infobae.com>
- Gan, F., & Trine, J. (2013). Cuadro de Mando Integral. En *Cuadro de Mando Integral* (pág. 463). Diaz de santo.
- Gobierno de la Provincia de Salta. (S.F). Recuperado el 17 de Septiembre de 2020, de [http://www.turismosalta.gov.ar/images/uploads/3legislacion_turistica\(1\).pdf](http://www.turismosalta.gov.ar/images/uploads/3legislacion_turistica(1).pdf)
- <https://www.lanacion.com.ar/>. (17 de Abril de 2020). <https://www.lanacion.com.ar/>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/>:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-el-viernes-17-de-abril-nid2355216>

- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *The balanced scorecard* (Segunda Edición ed.). España.
- Kirschbaum, R. (Ed.). (28 de Octubre de 2019). *clarin.com*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de <https://www.clarin.com>
- La Nacion. (15 de Septiembre de 2020). <https://www.lanacion.com.ar/>. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/>
- Macías, A. (17 de Mayo de 2018). <https://www.andalucialab.org/>. Recuperado el 16 de Septiembre de 2020, de <https://www.andalucialab.org/>: <https://www.andalucialab.org/blog/como-internet-ha-revolucionado-el-sector-del-turismo/>
- Marcias Sares, B. C., & Blacio Quesada, H. E. (2020). *Implementar un cuadro de mando integral para alinear a los empleados con la estrategia de la empresa Roxaire*. Tesis de pregrado, Facultad de Ciencias Empresariales.
- Naranjo Gil, D. (8 de Febrero de 2010). *El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos*. (Gaseta sanitaria) Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de <http://scielo.isciii.es/pdf/gsv/v24n3/original7.pdf>
- Oyola, M. A. (2019). *Diseño de cuadro de mando integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Sanchez, J. M., Velez, M. L., & Araujo, P. (Junio de 2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 40.
- Sedó. (5 de Junio de 2020). <http://multimedia.uoc.edu/>. Obtenido de <http://multimedia.uoc.edu/>: <http://multimedia.uoc.edu/blogs/metodologia/es/author/rgarciased/>
- Tomaello, F. (14 de Enero de 2020). <https://www.infobae.com/>. Recuperado el 17 de Septiembre de 2020, de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/turismo/2020/01/14/hoteles-sustentables-alojamientos-alrededor-del-mundo-que-fusionan-lujo-y-ecologia/>

TS Media. (s.f.). Recuperado el 16 de Septiembre de 2020, de <http://turismososteniblemedia.com/turismo-sostenible/>

Ugalde, N. (1 de Junio de 2011). Calidad en la gestión: administración por procesos, costeo por actividades y el cuadro de mando integral. *Revista de Ciencias Economicas, XXIX(2)*.

