

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Empresa Lozada Viajes

Plan de gestión de información interna y externa.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral en la empresa Lozada Viajes como herramienta de gestión

Design of a Balanced Scorecard in the company Lozada Viajes as a strategic tool

Autor: Avila Sandra Alfonsina

DNI: 23.350.033

Legajo: VCPB22943

Director de TFG: Ferreiro Juan Esteban

Yerba Buena, Provincia de Tucumán

Argentina, Septiembre 2020

Resumen

El presente Trabajo Final se aplica a la empresa Cordobesa Lozada Viajes, quien actualmente posee la red de franquicias más grande de la Argentina. Esta empresa se ve ante la necesidad de introducir nuevas estrategias para las mejoras en la gestión, incorporar elementos innovadores y adaptarse a las nuevas formas de trabajo. Habiendo realizado un análisis de la misma y su estrategia se determinó que la gestión no acompaña a la envergadura que posee, siendo su proceso interno deficiente, carece de indicadores y por lo tanto el objetivo es incierto. Por tales motivos se considera de gran importancia la implementación de una herramienta que ayude en la gestión y el control, de aquí es que surge la propuesta de un Cuadro de Mando Integral, el que será la herramienta que guie hacia la mejora continua de la organización, a través del control, la medición y acciones correctivas de los resultados obtenidos en sus indicadores.

Palabras claves: Gestión, Estrategia, Cuadro de Mando Integral, Indicadores, Corrección.

Abstract

This final work is about the company Cordobesa Lozada Viajes, which currently owns the largest franchise network in Argentina. This company needs to introduce new strategies for management and improvements, adapt to the new way of working. After an analysis of the management, we found that it is not the best way, its internal processes do not have indicators and its strategy is inadequate. For these reasons, the implementation of a tool that helps in management and control is considered of great importance, we propose a Balanced Scorecard, which will be the tool that guides towards the continuous improvement of the organization, through the control, measurement and corrective actions of the results obtained in its indicators.

Keywords: Management, Strategy, Balanced Scorecard, Indicators, Correction.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de la situación	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de contexto	10
Diagnóstico organizacional.....	13
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión	19
Declaración del problema.....	19
Justificación	19
Discusión	20
Plan de implementación.....	21
Objetivo General	21
Objetivos específicos.....	21
Alcance y limitaciones	21
Recursos Involucrados.....	21
Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación.	22
Acciones necesarias para alcanzar los objetivos.	22
Desarrollo de la propuesta.....	23
Propuesta de medición o evaluación de las acciones	26
Conclusiones y Recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	29

Introducción

Lozada viajes es una empresa familiar fundada en 1987 en la ciudad de Córdoba, por Cecilia Trigo de Lozada y su marido Facundo Lozada, años más tarde, Santiago Lozada, su hijo, se sumó a la empresa para los operativos de verano que había en Brasil.

A partir de 1990 comienzan a trabajar activamente en la empresa los hijos de la familia, Juan Cruz, Iván y Javier. Seis años más tarde, Lozada Viajes expande su estructura, e integra a su cartera de productos los viajes de negocios destinados a las empresas de Córdoba, sumándolo a su oferta de viajes vacacionales.

Hoy cuenta con la red de franquicias de agencias de viajes más grandes del país. Como estrategia corporativa se basa en innovar en la gestión, buscando brindar un servicio ágil, cómodo, personalizado y con altos estándares de calidad. La identidad corporativa de Lozada Viajes se puede desglosar en cuanto a su política en varios pilares: calidad, medioambiente, seguridad, salud ocupacional, comercial, recursos humanos y financiera administrativa. Se plantea como objetivo estratégico la evolución y mejora continua.

Si bien como empresa creció paulatinamente hasta lograr el posicionamiento y reconocimiento que hoy tiene, la empresa está perdiendo competitividad por no poseer un sistema de gestión interno que organice la empresa como un todo y a la vez que la evalúe, de allí surgen grandes problemas entre los que se puede mencionar, que no posee un proceso de control para verificar que su visión a futuro se encuentre alineada con sus respectivos planes de acción, carece de control sobre su estrategia y si los planes de acción son acordes a ella. Una gestión estratégica considera de vital importancia contar con indicadores de gestión, para así poder tomar las decisiones que sean convenientes y favorables para lograr el éxito de las organizaciones, para ello existe una herramienta que proporciona tales indicadores de gestión y muestra lo que se necesita hacer y mejorar para lograr los objetivos, teniendo como escenario la planificación estratégica.

Existen investigaciones y trabajos respecto del uso y aplicación de herramientas, en ámbito internacional se cita el trabajo de Ecuador, que diseño un CMI para un

hospital de Guayaquil, donde mediante los indicadores se pretendió obtener una visión global de la organización, basada en los objetivos estratégicos, alineados al crecimiento y productividad, garantizando la sostenibilidad y buscando aumento de la productividad, donde como conclusión muestra que la opción de aplicar indicadores permitió un mayor control al hospital en las 4 perspectivas, tomando los puntos críticos permitirá a los directivos tomar acciones correctivas (Gilces Llerena & Sanchez Peña, 2014).

En nuestro país un informe de la Universidad Nacional de Mar del Plata, sobre los aportes del cuadro de mando integral a la mejora de la gestión pública de turismo, considera que para que la industria crezca se hace necesario rever el modo en que se realizan las tareas, innovar y profundizar en el conocimiento de nuevas herramientas de gestión y control que procuren mejorar en tiempo y calidad la performance de las organizaciones públicas, aplicando para ello el CMI, al final la investigación se planteó como consideraciones finales que el estudio intenta ser un aporte para la sistematización de trabajos basados en el fomento del CMI dentro de la gestión turística, y pretende a su vez ofrecer una aproximación simplificada de la aplicación de una herramienta útil a una institución del Estado para comprender y mejorar la gestión cotidiana. Reconociendo que el CMI es simple y planteada la posibilidad de proyectar la aplicación del CMI a otras áreas de gobierno. Se reconoce, además, la importancia del compromiso, la opinión, el trabajo articulado y la predisposición por parte de los empleados para llevar a cabo con éxito esta tarea, ya que son quienes conocen las demandas del sector y las problemáticas que se generan en el día a día y asimismo son depositarios de la responsabilidad de brindar un buen servicio público (Corbo & Biasone, 2018).

Otro trabajo nacional es el aplicado al tambo, donde se planteó como objetivo desarrollar un cuadro de mando integral piloto para las explotaciones tamberas del sector Norte Cordobés, finalmente demostraron que el desarrollo del CMI piloto para tambo obliga a plantear una estrategia global de la actividad, y a desarrollar acciones para alcanzarla. Permite aumentar vigilancia sobre la calidad de los procesos productivos buscando la mayor eficiencia, además de ser una herramienta muy versátil, ya que admite la incorporación de nuevas oportunidades en la estrategia, Por otro lado, la creación del tablero de control, persigue los objetivos de facilitar el monitoreo de los

indicadores planteados, a través de una evaluación continua, permite también abarcar toda la información en una sola herramienta y conservar los registros. Por sí mismo el CMI resulta una excelente herramienta para comunicar la estrategia al personal y que tomen parte en la cumplimentación de la estrategia, transforma las debilidades en fortalezas y da la importancia que el capital social se merece (Marro, 2018).

Estos antecedentes muestran como el CMI como herramienta permite implementar una gestión empresarial, mostrando la organización como un todo, permitiendo una mirada holística, la evaluación y el proceso de la mejora continua que llega a todos los componentes de la misma, generando además un *feedback* de información.

Ante el principal problema que es el epicentro de otros, resulta de vital importancia que Lozada Viajes trabaje en aplicar un sistema de gestión interna, a partir de allí se percibirán con datos certeros los problemas que esto acarrea y se podrán brindar soluciones acordes, la implementación del CMI en Lozada Viajes, podrá establecer indicadores que guiaran y concientizaran a todos los miembros de la organización hacia los objetivos de mejoras sobre los puntos críticos que anteriormente se mencionaron.

Actualmente dada la competitividad de la industria del turismo, las empresas se encuentran obligadas a buscar diferenciarse y brindarle a sus clientes una experiencia que satisfaga todas sus necesidades, comprendidas desde que inician la búsqueda utilizando tecnología como sus móviles, hasta la experiencia propia del viaje; para lograr satisfacer a sus demandantes Lozada debe trabajar potenciando sus fortalezas y convirtiendo sus debilidades en puntos fuertes, para poder lograr ello es importante que modifique su gestión interna, lo cual puede hacer implementando el Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de que con el mismo se puedan establecer indicadores de gestión que sirvan de guía y se logre concientizar a todos los miembros de la organización hacia los objetivos y metas que la empresa tiene planteada.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Los comienzos de la empresa se dan en 1987, en la provincia de Córdoba, Cecilia Trigo de Lozada junto a su marido Facundo Lozada abren su agencia de viajes a la que llamaron Lozada Viajes, con el correr de los años sus hijos se unieron a la misma, siendo hoy es una empresa familiar por excelencia.

El crecimiento fue paulatino en el correr de los años, llegando a ser una empresa reconocida tanto nacional como internacionalmente.

En 2004, abrieron 3 sucursales, dos de ellas están en la provincia de Córdoba: en Las Varillas y en Cerro de las Rosas, la tercera se abrió en el microcentro de la Provincia de Buenos Aires. Ese mismo año comenzaron a diseñar un plan de franquicias de agencias de viajes.

Dentro de sus reconocimientos, en 2009 Visa la reconoció como la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina.

Dado su crecimiento y reconocimiento en 2011 adquiere como su principal proveedor al Operador mayorista OLA.

La empresa tuvo un nuevo dirigente en 2014, cuando Juan Cruz Lozada asume la dirección, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial con la idea de seguir siendo la empresa número uno en Argentina en franquicias turísticas.

Misión: Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión.

Visión: Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.

Valores: Calidad, Creatividad, Calidez, Integridad, Maestría en el hacer, Relaciones Asociativas.

Cultura: Se enfoca en la búsqueda de la calidad y la capacidad para trabajar junto a una gran red de emprendedores franquiciados.

La estructura Organizacional interna, es formal y presenta el siguiente organigrama:



Figura 1. Organigrama Lozada Viajes Casa central.

Como planificación estrategia se planteó objetivos estratégicos a corto y a mediano plazo. Podemos mencionar las siguientes metas hasta el año 2022, Omnicanalidad, desarrollo del canal online y de todos sus canales comerciales.

- Crecimiento del Tour operador.
- Expansión de franquicias.
- Crecimiento del campus Lozada

Respecto de los clientes, los mismos se dividen en 2 grandes grupos:

- Las franquicias, quienes consumen la marca comercializándola
- Los viajeros quienes consumen la experiencia del viaje.

Como política de ventas, sostienen que los clientes deben ser pocos, pero importantes. Aquí se observa que no hay diversificación, no existe fidelización, ni tampoco uso masivo de redes sociales como marketing para generar nuevos clientes.

Los proveedores con los que cuenta son pocos. Aquí se presenta otro inconveniente, ya que al ser pocos les genera poder de negociación de los precios.

Aparte de las redes de franquicias, en 2016 se agregaron dos unidades de negocios más:

- Canal de venta Online: Consiste en la venta de productos y servicios turísticos a través de la web oficial de Lozada Viajes.
- Tour operador: Nace con la idea de poder crear y comercializar productos propios. Brinda servicios exclusivamente a franquicias Lozada, para lo cual

cuenta con contratos con cadenas hoteleras y navieras muy importantes a nivel mundial.

En cuanto a los procesos internos, en 2018 Lozada obtuvo una certificación internacional de calidad avalada por el conjunto de normas ISO. Luego de varios años de esfuerzo y dedicación, se completó el proceso obteniendo la certificación de calidad *ISO 9001*. Para lograr dicha certificación, fue necesaria la descripción de todos los procesos llevados a cabo en la empresa, por tal razón, ahora cuenta con la descripción de puestos, tareas y procesos totalmente completa y detallada. Dentro de los procesos, se detallan cuatro tipos diferentes: estratégicos, para franquicias, para viajeros y de apoyo.

Todos ellos, a su vez, se encuentran bajo un sistema de mejora continua, el cual hace que todos los procesos estén en constante evolución mediante las fases de planificar, hacer, verificar y ajustar.

Si bien cuenta con lo anteriormente nombrado, no existen métricas sobre el desempeño de los puestos. A esto se debe sumar un modelo de negocio obsoleto tecnológicamente, no cuenta con un software contable, ni sistematización, siendo las registraciones separadas por áreas y en planillas Excel, pero tales registraciones no son diarias.

En la perspectiva recursos humanos, la empresa le otorga gran valor al capital humano, priorizando su bienestar y desarrollo. Con respecto al proceso de selección de personal se hace a través de referidos del rubro y en otras ocasiones mediante publicaciones en redes sociales, también el interesado puede cargar sus datos en la página web de la empresa para formar parte de su base de datos, las entrevistas luego las ejecuta el encargado del área donde debe cubrirse la vacante.

Respecto de las capacitaciones, las mismas se hacen virtualmente, desde el Campus propiedad de Lozada.

Como motivación, existe un sistema de comisiones e incentivos para el personal interno. Como punto débil en esta perspectiva se nombra que los colaboradores no pueden crecer profesionalmente dentro de la empresa.

La empresa carece de un control de gestión, no existe herramienta que permita cuantificar los procesos, medirlos y corregirlos en caso de ser necesario.

Análisis de contexto

Para realizar el análisis del marco entorno de la empresa, se utiliza el método del PESTEL, es decir se analiza el impacto de los factores políticos, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (Alvarado Cervantes, 2015), en la empresa Lozada Viajes.

Factores Políticos.

La situación política de la Argentina está inevitablemente marcada por la situación de pandemia mundial, que en el país aún se continúa con cuarentena. Así mismo el Gobierno Nacional lanzó medidas políticas que pueden favorecer a Lozada, como la ampliación del régimen de regularización de obligaciones tributarias, de la seguridad social y aduaneras, que permite afrontar las deudas acumuladas durante la pandemia del Covid-19, se establece una ampliación de la Moratoria 2020 respecto del régimen de regularización de obligaciones tributarias, de la seguridad social y aduaneras. De esta forma las Pymes, comerciantes, profesionales, grandes empresas, monotributistas, autónomos, cooperativas y entidades sin fines de lucro podrán regularizar sus deudas tributarias, aduaneras y previsionales en hasta 120 cuotas. El plazo para el registro estará vigente hasta el 31 de octubre en la página web de AFIP (Ministerio de Salud, 2020). Desde el Gobierno Nacional se prometieron medidas para aliviar la grave crisis de las empresas de turismo, en medio de una fuerte crisis como consecuencia de la pandemia del coronavirus, y con el agravante que significa para muchas empresas no poder facturar dado el asilamiento preventivo y obligatorio, el Gobierno creó el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) para empleadores afectados por este contexto. Según se anunció, sus medidas incluirán a las pymes turísticas como hoteles y agencias, clubes y federaciones. (Ministerio de Economía, 2020).

Factores económicos.

La medida económica que más ruido hizo en el mes de Septiembre y que afecta de manera directa al turismo, sobre todo a los destinos extranjeros, el Banco Central anunció que desde el 15 de Septiembre la adquisición de moneda extranjera tendrá además del 30% del impuesto PAIS, ahora se le agrega un 35% extra en concepto de

pago a cuenta de Ganancias, lo cual retendrá la AFIP, además continua la restricción de U\$s200 por persona, esto afecta directamente a Lozada en las ventas a destinos fuera del país. Por otro lado, según un informe del Grupo del Banco Mundial la situación económica presenta graves problemas, el peso argentino ha perdido 68% de su valor desde abril de 2018. La inflación anual es superior al 50% y luego de una caída de 2,5% del PIB en 2018, la economía se contrajo un 2,2% adicional que en 2019 (Grupo del Banco Mundial, 2020).

Factores sociales.

La Argentina terminará este año con peores indicadores macroeconómicos y sociales que buena parte del resto de la región y otras zonas del mundo afectadas por la pandemia.

Respecto de los índices de desempleo en la Argentina, el último número publicado por el Indec fue del primer trimestre del año, con un 10,4% y un incremento del 1,5% respecto del mismo período del 2019 y una baja en la tasa de empleo del 0,8 por ciento en los últimos 12 meses. Mientras que los bancos privados indicaron que el desempleo se encuentra entre un 15,60 y 18,50% (Kanenguiser, 2020).

Las limitaciones en la movilidad internacional en estos primeros meses nos llevan a asumir una reducción cercana a la mitad del flujo total de turistas de cara al verano. El hecho de que las medidas de contención de la epidemia no hayan sido adoptadas simultáneamente en todos los países, nos obliga a orientar el foco hacia la dimensión doméstica de la demanda turística. Esto supone un especial impacto en la industria hotelera, a corto plazo el turismo será doméstico, debiendo Lozada pensar en ello para satisfacer las necesidades de la sociedad ante esto, pensar en diferentes tipologías de destinos tendrán comportamientos distintos atendiendo a los cambios en las preferencias de los turistas. Otra cosa a tener en cuenta es que lo virtual llegó para quedarse, por lo que los viajes de negocios ya no serán los que antes se hacían teniendo en cuenta la experiencia adquirida durante la cuarentena, buena parte de las reuniones de negocios, las convenciones de empresas y los congresos, que se han realizado satisfactoriamente de forma online, unido a los inconvenientes de seguridad en los viajes internacionales, debilita el turismo de negocios y convenciones.

Factores tecnológicos.

La tecnología tuvo extremo desarrollo durante y post pandemia, se crearon aplicaciones para verificar identidades, usadas en aeropuertos, por ejemplo, otras que, si no se puede o no se quiere viajar, permitan ver hasta el más mínimo detalle de monumentos como el Coliseo, el Foro Romano o la Torre Eiffel, por ejemplo, a través de unas gafas de realidad virtual. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo, el sector turístico ha demostrado, durante la crisis generada por la COVID-19, capacidad de adaptarse y recuperarse de las adversidades, por lo que la innovación tecnológica es uno de los ámbitos en los que puede asumir un liderazgo, evitando o cuidando el contacto entre personas, pero también se desarrollaron aplicaciones que realizan difusión de informaciones y permiten el contacto directo con emergencias, así como la importancia en facilitar la monitorización de pacientes y de nuevos contagios (iProUP, 2020).

Factores ecológicos ambientales.

Cada vez se hace más fuerte la tendencia de destinos con hoteles sustentables, siendo ellos alojamientos alrededor del mundo que fusionan lujo y ecología, desde las Maldivas hasta Perú, hoteles que ofrecen experiencias ricas acordes a los requerimientos de los clientes que los buscan. Esta tendencia, se trata de un turismo consciente, donde los viajeros contemplan la sustentabilidad para proveer experiencias ricas acordes a los tiempos de calentamiento global. No se trata sólo de usar materiales reciclados, sino de incorporar el compromiso real durante toda la vivencia del alojamiento. Respecto de la arquitectura y decoración de estos hoteles, reutilizan materiales, por ejemplo, para las llaves de los cuartos, en un hotel de Miami optaron por círculos de madera reciclada que funcionan como electrónicas. Las botellas de agua de cortesía son 58% de papel y un 27% de plantas (consume dióxido de carbono en lugar de emitirlo) y, de todas formas, en cada habitación hay canillas con filtros que la hacen apta para consumo humano. Se ha trabajado en una fuerte impronta verde en la arquitectura con paredes vivas y techos que repelen el calor del sol, permitiendo reducir energía (Tomaello, 2020).

Factores legales.

Como leyes a las que la empresa debe cumplir se pueden nombrar Ley de contrato de trabajo, Convenio colectivo de trabajo de la actividad turística, se puede

considerar a la Ley Nacional de Turismo 25.997, y por ultimo no se puede dejar de nombrar los Protocolos de turismo los cuales desde el Ministerio de salud de desarrollaron para sector turístico que abarca diversos rubros de la actividad: alojamientos turísticos, establecimientos gastronómicos, agencias de viajes y turismo, prestadores turísticos, centros de esquí, guías de turismo, ecoturismo, turismo rural y turismo de reuniones, para Lozada aplicaría el Protocolo COVID-19 para Agencias de Viaje y Turismo.

Diagnóstico organizacional

Tabla 1.

Matriz FODA.

	Origen interno	Origen externo
Factores positivos	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas internas definidas. -Red de franquicias en casi todo el país. -Posicionamiento de marca. -Posee legalmente las normas internacionales de calidad ISO 9001 - Equipo humano. -Clima laboral -Cartera de productos. - Proyectos a mediano y largo plazo. 	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Utilización de tecnología para nuevas ventas. -Incorporar destinos de ecoturismo. -Crecimiento del campus Lozada. -Reactivación del turismo. -Fomento turismo interno (nacional).
Factores Negativos	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de sistema de control. -No existe planificación estratégica. - Obsolescencia en el sistema tecnológico. - Ausencia de capacitación presencial del personal. -Ausencia de implantación del plan de desarrollo profesional. -Poca diversificación de cartera de clientes. -Ausencia de marketing o publicidad masiva -Ausencia de estandarización de procesos diarios. - Ausencia manual de puestos y tareas. -Ausencia de proceso de reclutamiento estandarizado. 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento del dólar. -Nuevas restricciones a la moneda extranjera. -Rebotes de COVID-19. -Inflación. -Desempleo.

Fuente: Elaboración propia

Análisis específico

De la información obtenida en al presente capitulo surgieron los aspectos críticos a mejorar los cuales se detallaron en el presente trabajo.

Si bien Lozada Viajes es una gran empresa, posicionada y conocida, se autoproclama empresa familiar y no deja en ciertos puntos de manejarse como tal, lo cual puede convertirse en un inconveniente competitivo.

Lograr optimizar la gestión interna, depende hoy, de que Lozada incorpore una herramienta de gestión con la que pueda lograr utilizar los recursos que ya posee, y revertir sus puntos débiles. La implementación del cuadro de mando integral transformará las estrategias en objetivos cumplidos alineando a la organización como un todo, implementarlo acarrea con ello la posibilidad de controlar y medir los procesos aumentando así la eficiencia y eficacia en las operaciones.

Para lograr esta tarea es sumamente importante que las 4 perspectivas sean analizadas, tarea que se llevó a cabo anteriormente, de la cual surgieron los siguientes indicadores a aplicar en cada una de ella, con el fin de facilitar la medición y por ende mejorar la gestión.

Perspectiva Financiera: la empresa presenta una rentabilidad del 19,71% en el último año(balance) poco más de 1 punto por encima del año anterior, no posee deudas a largo plazo más que la contraída en el último año de carácter bancaria, los activos corrientes representan el 60% del total de activo, por lo que no tiene elevada inmovilización del mismo.

Perspectiva del cliente: actualmente no existe fidelización, ni índices que midan la reincidencia en elegir a Lozada nuevamente, no hay campañas de marketing que atraiga nuevos clientes, ni se les ofrece financiaciones propias.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: aquí se detectó la falta de estandarización de las tareas diarias, ausencia de tecnología de última generación que agilice el diario, ausencia de sistema que sea utilizado por toda la empresa y que brinde reportes de cualquier área, falta de canales de comunicación establecidos.

Finalmente, una de las más importantes de las perspectivas dada la actividad, los recursos humanos: la empresa remarca que son sus recursos humanos lo más importante siendo Lozada Viajes una empresa donde se otorga gran valor a su capital humano y prioriza su bienestar y desarrollo, es por ello que, trabaja con el firme propósito de ser un medio que permite el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos. El proceso de reclutamiento de la empresa se hace principalmente a través de referidos del rubro y, en algunas ocasiones, también a través de

publicaciones en redes sociales o medios especializados. Los colaboradores internos pueden acceder a una constante capacitación mediante el Campus Virtual que es propio de Lozada Viajes. Existe un sistema de comisiones e incentivos para el personal interno. Y aún la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado.

Marco Teórico

A continuación, se establecen los lineamientos teóricos que se deben contemplar para llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral en Lozada Viajes SRL.

Cuadro de mando integral

Kaplan y Norton definen al Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión que traduce la estrategia en objetivos y permite la medición del actuar de la organización en cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formulación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2016).

El cuadro de mando integral fue presentado como una herramienta para la gestión y el control eficiente, representando una herramienta que los directivos pueden usar para comunicar a los empleados y otros agentes externos sus resultados e impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Proceso de puesta en marcha del CMI

Todas las medidas registradas en el cuadro de mando integral sirven para traducir la estrategia de la empresa. La metodología de armado del CMI tiene la peculiaridad de que las aplicaciones exactas y repetidas no existen, no son posibles. Cada organización debe construir su propio CMI, sin copiar recetas.

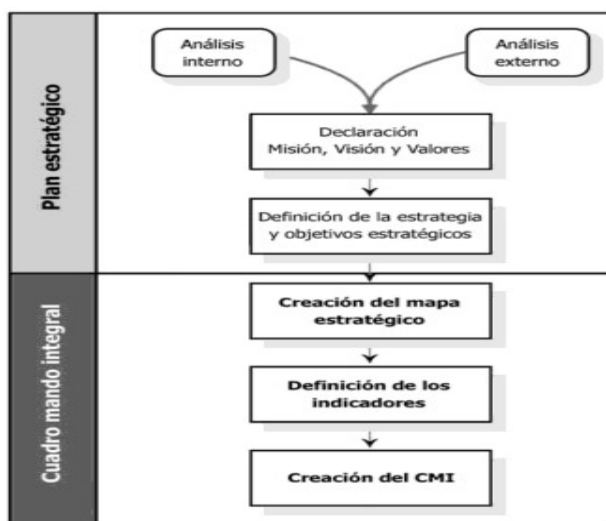


Figura 2. Proceso de puesta en marcha del CMI. Fuente: Noguiera Rivera (2002).

Tal procedimiento parte del supuesto de que la empresa haya ejecutado su ejercicio estratégico, dado que el objetivo principal del CMI es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso de un adecuado grupo de indicador que integren las áreas de la empresa y controlen la evolución de los factores clave de éxito derivados de la estrategia y lo haga de forma equilibrada y atendiendo las 4 perspectivas (Cegarra Navarro & Martínez, 2017).

Importancia del mapa estratégico

Baraybar (2014) hace mención a la importancia del Mapa Estratégico como base fundamental para la realización del Cuadro de Mando Integral, ya que es una completa representación visual de la estrategia de una organización y describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas que permiten describir la estrategia teniendo en cuenta la estructura de la organización.

El CMI y la gestión estratégica

Como motor del cambio el CMI debe permitir a las compañías adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios provocados por un entorno competitivo turbulento e incierto, por lo que es imperioso que cumpla los siguientes puntos:

1. Creación sostenible de valor, dado que posibilita la creación sostenible de valor facilitando la visión a medio y largo plazo además del corto plazo. El elemento clave es la separación de los objetivos estratégicos en las perspectivas.

2. Crecimiento, requiere plantearse qué quieren los clientes y que se puede ofrecer para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.

3. Alineamiento, de todos los recursos (humanos, materiales, de información, proyectos, etc.) hacia la dirección estratégica en cada momento, posibilitando ampliar la visión global de la compañía a diversos niveles organizativos.

4. Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, desde el primer ejecutivo hasta el último operario implantan la estrategia en sus operaciones del día a día. La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que encuentren vías para cumplir sus objetivos individuales. Pero para ello es necesario que sepan cuál es la estrategia y cómo les afecta y el CMI permite de una manera estructurada y

sencilla comunicar la estrategia y traducirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de cuadros de mando para departamento, equipos e incluso personas.

5. Cambio, a través del CMI se comunica una nueva estrategia, el donde las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios derivados de la estrategia se asumen como propios y no impuestos (Javier & López Viñegla, 2012).

El CMI y la gestión del turismo

La gestión de la calidad en la organización de la industria turística, con especial referencia a la organización de la calidad, coordinación, evaluación, enfoque de sistemas y compromiso de la dirección así como todo lo relacionado con la gestión por procesos, dedicando especial atención a todo lo que son los procesos de control de calidad de los servicios y productos de hostelería y turismo: supervisión y medida del proceso y producto/servicio, gestión de los datos y evaluación de los resultados. La calidad en la prestación de servicios cobra cada día mayor importancia como valor diferencial, el nivel de exigencia del consumidor es cada vez más elevado y el sector de la hostelería y el turismo es uno de los mejores y mayores exponentes de esa excelencia a la que debemos aspirar profesionales y consumidores, el uso de un cuadro de mando integral fomenta una gestión transparente y la implicación del personal de las empresas (Carrasco Fernandez, 2013).

En base a lo expuesto con los diversos autores acerca de la importancia de aplicar el cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión que permita traducir la estrategia a través de objetivos estratégicos que serán medidos con indicadores de gestión, lo que permitirá que la dirección tenga una mirada completa de la organización y que conozca cómo se hacen las cosas y si se va por el camino correcto.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Lozada Viajes es una empresa que se encuentra muy bien posicionada en la industria del turismo, con trayectoria, reconocimiento y solvencia, pero su gestión no acompaña a la envergadura que posee, siendo su principal problema el no contar con un control de la gestión interna, por lo cual no posee conocimiento de lo que ocurre con sus procesos, careciendo de información sobre el funcionamiento de la empresa y si se está yendo por la senda correcta hacia la concreción de los objetivos.

Justificación

Al detallar los problemas más relevantes asociados a la ausencia de gestión interna se pueden detallar, su modelo de negocio obsoleto tecnológicamente, ausencia de marketing y publicidad, no explota internet de manera masiva lo que le generaría altos ingresos, respecto a los clientes no existe fidelización, tampoco ofrecen financiaciones que atraigan a los mismos, respecto de los colaboradores, no existe posibilidades de crecimiento profesional dentro de la compañía desalentándolos, estos problemas detectados al momento de realizar el diagnostico, indican la necesidad de incorporar una herramienta que incorpore el control de gestión interno hoy ausente en la empresa, y de esta forma mitigar los resultados negativos dentro de la misma. La falta de una herramienta de control de gestión interna impide tener acceso a información certera y de claridad de toda la organización, lo que impide garantizar que las actividades, proyectos y apuestas estratégicas de los equipos de trabajo se lleven a cabo con prontitud, eficiencia y eficacia. Por esto, se considera sumamente importante la implementación del cuadro de mando integral para la empresa que se está analizando, como una herramienta que combina indicadores financieros y no financieros, que permitan gestionar internamente las tareas diarias desde una mirada holística de quien la dirige, permitiendo esto corregir las acciones que afectan a la empresa tanto a corto como a largo plazo. Este CMI será muy útil para que la empresa pueda actuar de forma adecuada ante los cambios, tomando así las mejores decisiones para obtener los mejores resultados, sin perder de vista su misión y visión.

Discusión

Con la implementación de una herramienta de control de gestión interna basada en las 4 dimensiones del CMI para Lozada Viajes SRL, se espera conseguir los siguientes beneficios:

- Alineación de los empleados hacia la visión.
- Mejorar la comunicación, a todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados obtenidos.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las dimensiones.
- Mejora de la capacidad de análisis de los resultados.
- Implementación de acciones correctivas hacia la mejora continua.

El propósito fundamental es centrarse en lograr el desarrollo y crecimiento en la empresa a futuro, a través de implementar el CMI como iniciativa dirigida a mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos internos aprovechando fortalezas y minimizando debilidades y aprovechar las oportunidades anticipándose al efecto de las amenazas. En este sentido, el CMI hace las veces de guía de aplicación para lograr los objetivos de la empresa, permitiendo actuar desde sus cuatro perspectivas, cumpliendo los objetivos estratégicos propuestos y permitiendo a sus directivos alcanzar el éxito empresarial.

Plan de implementación

Objetivo General

Diseñar una herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral para optimizar la gestión interna de la empresa Lozada Viajes S.R.L. ubicada en la ciudad de Córdoba, para que sea implementada a partir del primer semestre del año 2021.

Objetivos específicos

- Establecer los objetivos estratégicos buscados.
- Diseñar un mapa estratégico que muestre la conexión entre las 4 perspectivas que componen el cuadro de mando.
- Establecer los indicadores y metas de gestión que permitirán medir los procesos significativos de la empresa.
- Diseñar el cronograma de implementación para el seguimiento de tal proceso
- Realizar propuesta de medición y control.

Alcance y limitaciones

El presente trabajo final de grado se realiza en la empresa Lozada Viajes S.R.L. ubicada en la ciudad de Córdoba, donde se propone una herramienta para el control de la gestión basada en las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral. El trabajo se programó para ser implementado en el periodo comprendido entre enero de 2021 a mayo del mismo año, siendo el lapso total de tiempo de 5 meses, y comprendiendo a los integrantes de la empresa bajo estudio. A lo largo del desarrollo de este trabajo, no se presentó limitación o dificultad que pudiera intervenir negativamente en su realización.

Recursos Involucrados

Dentro de los recursos tangibles se mencionan los siguientes a continuación:

- Computadoras y escritorio.
- Estados contables y Balances 2019-2018 y 2017.
- Nómina completa de empleados de la empresa.
- Información de recursos humanos.
- Personal para el manejo de redes sociales, community manager o empresa

de desarrollo web.

- Actualización de la tecnología.
- Honorarios del profesional contador que diseñe e implemente el Cuadro de Mando Integral, estos serán calculados de acuerdo al valor modulo u hora establecido por el CPGCE de la ciudad de Córdoba.
- Informes, de ventas, encuestas a clientes y empleados, balances, convenios con universidades.
- Capacitaciones a todo el personal, capital humano, capital intelectual, compromiso, buen clima de trabajo.
- Desarrollo de nuevos valores agregados a la marca.

Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación.

Acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

Este trabajo busca realizar las siguientes actividades:

- Analizar las perspectivas y elaborar un mapa estratégico.
- Elegir los objetivos estratégicos más acordes a cada perspectiva.
- Diseñar indicadores para poder medir los objetivos elegidos y así obtener información sobre el nivel de cumplimiento que de los mismos.
- Establecer rangos de medición de los indicadores para interpretar lo que está sucediendo y poder aplicar medidas correctivas.

Tabla 2.

Diagrama de Gantt

Tareas	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21
Detección del problema					
Diseño mapa estratégico					
Propuesta de objetivos e indicadores					
Proceso de implementación					
Construcción del CMI a utilizar					
Definir los procesos y criterios de medición					
Conclusiones y recomendación					

Fuente. Elaboración propia.

Desarrollo de la propuesta

Bien se expuso en el marco teórico que todas las medidas registradas en el cuadro de mando integral sirven para traducir la estrategia de la empresa, por lo que su construcción requiere comenzar con la declaración de la misión, visión y valores, puntos que Lozada Viajes ya tiene establecidos, pero se estudian y se concuerda con la dirección donde y en qué hacer mayor foco.

El análisis interno y externo se ejecutó en el diagnóstico, donde se detectó el problema al que se pretende dar solución, desprendiéndose de aquí el objetivo general de diseñar una herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral para optimizar la gestión interna de la empresa Lozada Viajes S.R.L.

A partir de este planteo se diseñará el mapa estratégico que indique las relaciones causa-efecto que deben cumplirse para lograr alcanzar el objetivo buscado.

A continuación, el mapa estratégico propuesto:

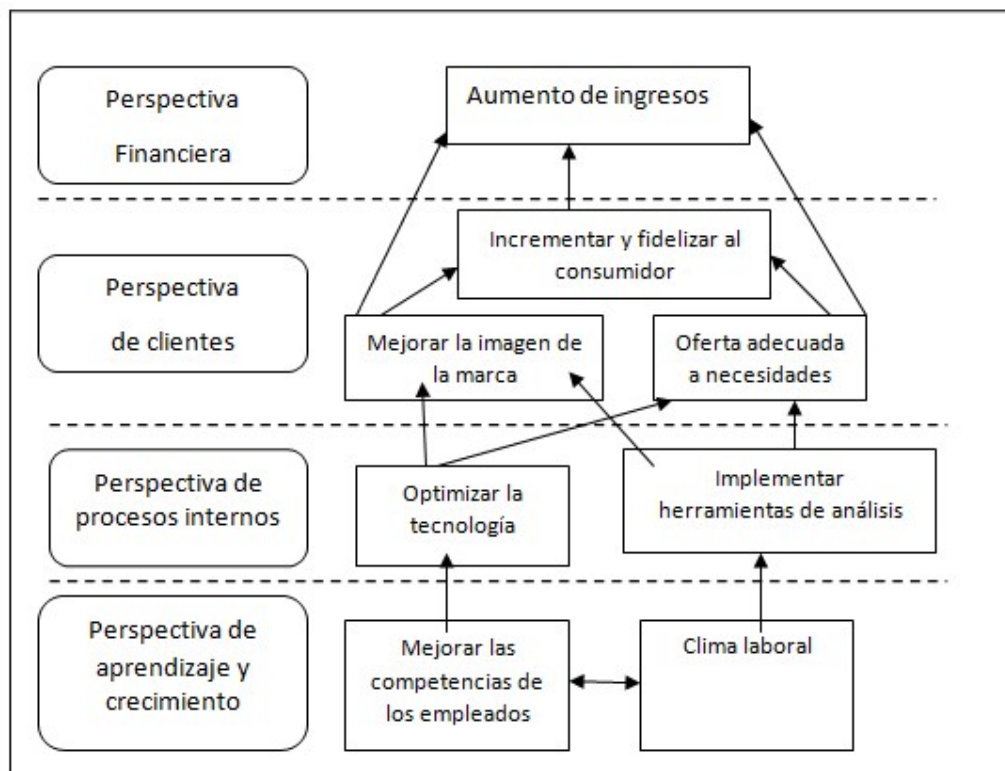


Figura 3. Mapa Estratégico Lozada Viajes. Fuente. Elaboración propia.

Una vez realizado el mapa estratégico se determinan los objetivos e indicadores:

Tabla 3.

Objetivos e indicadores por perspectiva.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Justificación	Formula
Financiera	Aumentar las ventas	Aumento de ingresos	Medir el aumento porcentual de las ventas	ventas actuales*(1,30)
	Fidelizacion	Percepción de la calidad	Conocer la opinión de los clientes	(Q° que indica calidad acorde/total de clientes encuestados)
Clientes	Imagen de la marca	aumentar la participación en las redes sociales	Conocer la opinión de los clientes	crear desarrollo de community manager
	Oferta adecuada a necesidades	Satisfacción de los clientes con los productos en mercado	Responder las necesidades de los clientes	clientes satisfechos con lo ofrecido/total clientes
Procesos internos	Optimizar la tecnología	Incorporación tecnologías	Controlar la incorporación de tecnología	Introducir nueva tecnología
	Implementar herramientas de análisis	Mejorar el proceso de generación de información	Aumentar el control	Uso de manuales de procedimiento
Crecimiento y aprendizaje	Mejorar las competencias de los empleados	Índice de profesionalización	Profesionalizar la nómina	Empleados con estudios de turismo/total de empleados
	Mejorar el clima laboral	Lograr que los empleados se sientan a gusto	Conocer los empleados, satisfacerlos.	Empleados comprometidos, involucrados, participes dentro de la empresa/total de empleados

Fuente. Elaboración propia.

Una vez diseñado el mapa estratégico, determinados los objetivos y los indicadores de cada uno, se procederá a diseñar el cronograma de implementación de la propuesta, siguiendo el siguiente cronograma:

El cuadro de mando integral que se propone utilizar, se presenta tal cual lo muestra a continuación la tabla 4, el cual puede ajustarse en el proceso de uso, ajustándose y mejorándolo. Para su diseño, se establecieron indicadores para la medición del cumplimiento de los objetivos, donde cada uno de estos indicadores posee una formula cuyo resultado podremos comparar con un valor meta, se definieron rangos con colores semaforizados, para aplicar las correcciones necesarias.

Tabla 4.

Cuadro de mando integral propuesto

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Fuente de datos	Periodicidad	Responsable	Valores objetivos	Rojo	Amarillo	Verde
Financiera	Aumentar las ventas	Aumento de ingresos	ventas actuales*(1,30)	Balances, informes de ventas	Trimestral	Directora ejecutiva	30%	<10%	11-14%	<15%
	Fidelización	Percepción de la calidad	(Q° que indica calidad acorde/total de clientes encuestados)	Encuestas a clientes	Trimestral	Directora ejecutiva/Marketing y comunicación	80%	<50%	51-74%	<75%
Clientes	Imagen de la marca	aumentar la participación en las redes sociales	crear desarrollo de community manager	redes	Trimestral	Directora ejecutiva/Marketing y comunicación	desarrollar	no se desarrolló	en proceso	se desarrolló
	Oferta adecuada a necesidades	Satisfacción de los clientes con los productos en mercado	clientes satisfechos con lo ofrecido/total clientes	Encuestas a clientes	Trimestral	Directora ejecutiva/Marketing y comunicación/ventas	50%	<25%	24-39%	<40%
Procesos internos	Optimizar la tecnología	Incorporación tecnologías	Introducir nueva tecnología	Reportes	bimestral	Directora ejecutiva/Marketing y comunicación/RRHH	70%	<30%	31-54%	<50%
	Implementar herramientas de análisis	Mejorar el proceso de generación de información	Uso de manuales de procedimiento	Reportes	bimestral	Directora ejecutiva/Marketing y comunicación/RRHH	70%	<30%	31-54%	<50%
Crecimiento y aprendizaje	Mejorar las competencias de los empleados	Índice de profesionalización	Empleados con estudios de turismo/total de empleados	Informes internos por área	Trimestral	Recursos humanos	90%	<50%	51-79%	<80%
	Mejorar el clima laboral	Lograr que los empleados se sientan a gusto	Empleados comprometidos, involucrados, participes dentro de la empresa/total de empleados	Informes RRHH	Trimestral	Recursos humanos	90%	<50%	51-79%	<80%

Fuente. Elaboración propia

Propuesta de medición o evaluación de las acciones

Para el cumplimiento del CMI propuesto, cada responsable indicado en él deberá realizar los respectivos controles según indica la periodicidad de acuerdo a lo estipulado para cada indicador a evaluar, comparando los resultados obtenidos con la meta y los valores según color rojo, amarillo o verde, estos colores indican que en caso de que los resultados estén en rangos amarillo o rojo son inaceptables, debiendo tomar medidas correctivas, y la zona verde está dentro de los parámetros aceptables.

Las medias correctivas propuestas para cada indicador son:

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Rojo	Amarillo	Verde	Medidas correctivas
Financiera	Aumentar las ventas	Aumento de ingresos	30%	<10%	11-14%	<15%	Revisar facturación, resultado, crecimiento, mejora de ratios
	Fidelización	Percepción de la calidad	80%	<50%	51-74%	<75%	Fidelizar clientes rentables/ formular plan de fidelización de clientes y reconocimiento de beneficios
Clientes	Imagen de la marca	Aumentar la participación en las redes sociales	desarrollar	no se desarrolló	en proceso	se desarrolló	Penetrar en nuevos canales/ establecer rutas de atención que garanticen atención integral y personalizada
	Oferta adecuada a necesidades	Satisfacción de los clientes con los productos en mercado	50%	<25%	24-39%	<40%	Mejorar la calidad de productos/
Procesos internos	Optimizar la tecnología	Incorporación tecnologías	70%	<30%	31-54%	<50%	Adaptar la tecnología a las necesidades/ crear app para que los clientes ingresen y se comuniquen con la empresa
	Implementar herramientas de análisis	Mejorar el proceso de generación de información	70%	<30%	31-54%	<50%	Reforzar el uso de canales de comunicación, crear manuales de usuario, reformular organigrama y canales/ establecer resultados medibles por áreas y procesos
Crecimiento y aprendizaje	Mejorar las competencias de los empleados	Índice de profesionalización	90%	<50%	51-79%	<80%	Diseñar planes de formación/convenios con universidades
	Mejorar el clima laboral	Lograr que los empleados se sientan a gusto	90%	<50%	51-79%	<80%	Reforzar los incentivos, diseñar planes de reconocimiento de logros, tomar en cuenta sugerencias de los empleados

Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a la medición del resultado de la incorporación del plan y a modo de demostrar si su uso es correcto y si brinda a la empresa valor agregado su uso, se propone un ratio conocido como ROI, Retorno de la Inversión.

Este índice se puede calcular desde el momento cero, siendo sus valores el costo de la inversión de dicho plan, luego semestralmente se puede calcular con los desembolsos (inversión) en capacitaciones, encuestas, gratificaciones a empleados, etc.

$$\text{ROI} = (\text{Resultado Neto} / \text{Inversión}) * 100$$

Obteniendo de esta manera lo que se genera por cada peso invertido.

Otro indicador propuesto para llevar un control del cumplimiento de los objetivos propuestos es medir el tiempo que se demora en alcanzarlos, para lo cual se determina el indicador Tiempo promedio en alcanzar objetivos, aquí se tratara de minimizar tal tiempo, pudiendo comenzar por un año e ir disminuyendo los plazos en tanto se alcancen metas, siempre tratando de ajustar tiempos.

Formula: (Fecha de Cumplimiento propuesta – Fecha de cumplimiento real).

Su cálculo determinara los días de desfasaje que existe entre ambas fechas.

Conclusiones y Recomendaciones

Al comienzo de este trabajo se diagnosticó a la empresa Lozada Viajes, en tal accionar se detectaron debilidades internas, producto de la falta de control de gestión.

El objetivo de este trabajo se planteo como la propuesta de una herramienta que brinde el control sobre la gestión de la empresa utilizando el cuadro de mando integral como herramienta que le brinde parámetros sobre los cuales medir y ejecutar acciones correctivas.

La confección de este cuadro, proporcionará la optimización del control de la gestión de una empresa, dado que mediante sus indicadores permite medir y gestionar los resultados de las estrategias para poder tomar mejores decisiones y corregir futuras desviaciones que podrían influir en el logro del objetivo y la estrategia de liderazgo de Lozada Viajes.

Además genera circuitos de comunicación entre todo el personal, lo que generará que todos conozcan no solo como está la empresa sino como resulta su trabajo dentro de ella, generando más compromiso al ser conscientes de la importancia que tienen dentro de la empresa.

En cuanto a los clientes el CMI permite un conocimiento integro de los mismos, generando esto un valor agregado a la empresa en relación a la competencia, dado que conociendo el mercado puede responder a sus necesidades.

Se concluye finalmente que Lozada Viajes debería llevar a cabo la propuesta desarrollada en el presente Trabajo Final de Grado, ya que la misma representa una opción que agregaría valor a la empresa, con altas probabilidades de alcanzar los objetivos planteados en su visión de manera más controlada y alineados todos sus esfuerzos hacia un mismo sentido.

Para alcanzar los objetivos planteados, será necesario contar con el apoyo de todo el recurso humano de la organización. Por lo que se propone la utilización de herramientas orientadas a incrementar la satisfacción y motivación, tales como programa de recompensas por objetivos alcanzados, retribuciones individuales y/o grupales, las mismas pueden ser en dinero o bien con días, con becas de estudio, con viajes, etc.

También se recomienda replantear las estrategias de publicidad para poder lograr imponer la imagen de la empresa. Es sumamente importante que se abra a la utilización de nuevos canales de capturas de clientes, como uso de redes sociales, publicidad masiva por este medio. También generar acuerdos y/o alianzas con entidades bancarias para la financiación de viajes y la creación de un programa de financiación propia.

Bibliografía

- Alvarado Cervantes. (2015). *Administración Estratégica. Análisis PEST*.
- Baraybar. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España, España: ESIC.
- Carrasco Fernandez, S. (2013). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. Madrid: Paraninfo.
- Cegarra Navarro, J. G., & Martinez, A. (2017). *Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva*. Madrid: ESIC.
- Corbo, Y., & Biasone, A. M. (2018). *Aportes del cuadro de manodo intregarl a la mejora de la gestion publica de turismo*. Mar del Plata, Buenos Aires.: CONDET.
- Gilces Llerena, J., & Sanchez Peña, L. (2014). *Diseño de un sistema de control de gestion basado en la metodologia del CMI para el Hospital Leon Becerra de la Ciudad de Guayaquil 2013*. Guayaquil: Universidad Politecnica Salesiana.
- Grupo del Banco Mundial. (15 de Abril de 2020). *bancomundial.org/*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- iProUP. (28 de 06 de 2020). *iProUP.com*. Obtenido de <https://www.iproup.com/innovacion/14810-en-pandemia-la-tecnologia-sale-a-la-ayuda-del-turismo>
- Javier, C., & López Viñegla, A. (2012). *Finanzas*. S/D: Copyleft .
- Kanenguiser, M. (23 de 08 de 2020). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/08/23/la-inflacion-y-el-desempleo-colocan-a-la-argentina-entre-las-economias-de-america-latina-con-peores-perspectivas-sociales-para-este-ano/>
- Kaplan y Norton. (2016). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Harvard Business. School Press.
- Marro, O. (2018). *Cuadro de Mando Integral en tambo: Aplicación en caso practico*. Tandil: UNCPBA.
- Ministerio de Economía. (21 de Abril de 2020). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19/trabajoyproduccion>

Ministerio de Salud . (s/f de s/f de 2020). *argentina.gob*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Tomaello, F. (14 de 01 de 2020). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/turismo/2020/01/14/hoteles-sustentables-alojamientos-alrededor-del-mundo-que-fusionan-lujo-y-ecologia/>