

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

“Plan de gestión de información, mediante el desarrollo de Cuadro de Mando

Integral para la empresa Lozada Viajes S.R.L”

"Information management plan, by CMI development for the company Lozada

Viajes SRL”

Autor: Zamar María Valeria

Legajo: VCPB 05456

DNI: 29527834

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Noviembre, 2020

Índice

Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
<i>Objetivo General</i>	7
<i>Objetivos Específicos</i>	7
Análisis de Situación	8
<i>Descripción de la situación</i>	8
<i>Análisis de contexto</i>	10
<i>Análisis externo desarrollo PESTEL</i>	11
<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	14
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	16
<i>Análisis de acuerdo al perfil profesional</i>	18
Marco teórico.....	20
<i>Cuadro de mando Integral como sistema de gestión</i>	20
<i>Cuadro de mando Integral</i>	20
<i>Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral</i>	21
Discusión y Diagnostico.....	23
<i>Declaración del problema</i>	23
<i>Justificación</i>	23
<i>Conclusión diagnóstica</i>	24
Plan de implementación	25
<i>Alcance</i>	25
<i>Recursos Involucrados</i>	25
<i>Acciones a desarrollar y marco de tiempo para su implementación.</i>	27
<i>Propuesta de diseño e implementación del cuadro de mando integral</i>	29
<i>Medición y control</i>	31
Conclusiones y Recomendaciones	33
Referencias	35

Resumen

El presente trabajo se desarrolló mediante la modalidad reporte de caso para una de las agencias de viaje más importante del país Lozada Viajes SRL, que fue fundada en el año 1987 en la ciudad de Córdoba donde actualmente tiene su casa central, con sucursales y franquicias en el interior del país. Mediante el desarrollo de un importante estudio se presentó un análisis integral de la empresa, donde se obtuvo información mediante diferentes herramientas: a través del análisis FODA del funcionamiento interno, análisis PESTEL para entender el contexto que atraviesa, como así también nos apoyamos en el estudio de las cinco fuerzas de Porter para estudiar el sector donde se encuentra posicionada la empresa. De cada uno de estos estudios detectamos desvíos relevantes que obstaculizan la concreción de la estrategia propuesta en la empresa no permitiendo a los integrantes de la organización transmitir y entender claramente la visión de la empresa y los objetivos estratégicos, descuidando aspectos internos por la carencia de indicadores para poder medirlos. Con el propósito de subsanar estas falencias desarrollamos un cuadro de mando integral para favorecer los procesos de toma de decisiones, facilitando además la planificación, comunicación y capacitación de todo el personal de la firma. Dejamos plasmada una propuesta que garantiza el control y cumplimiento de estrategias que la empresa se proyecta.

Palabras Claves: análisis, propuesta, indicadores, estrategia, planificación.

Abstract

This work was developed from the case report modality to one of the most important travel agencies in the country Lozada Viajes SRL that was founded in 1987 in the Córdoba city, where actually there is its headquarters, with branches and franchises in the interior of the country. Through the development of an important study, a comprehensive analysis of the company was presented. The information was obtained by different tools, FODA analysis of internal workings; PESTEL analysis to understand the context, as well as the study of Porter five forces to study the sector where the company is positioned. From each of these studies we have detected relevant deviations that hinder the concretion of the strategy proposed to the company. Members of organization are not able to transmit and understand clearly the vision, the strategic objectives that are raised and neglecting internal aspects due the lack of indicators to measure them. In order to correct these shortcomings, we have developed a comprehensive scorecard to favor decision-making processes, also facilitating planning, communication and training of all the firm's personnel. We leave a proposal that guarantees control and compliance with the strategies that the company arises.

Keywords: analysis, proposal, indicators, strategy, planning.

Introducción

A medida que avanza la tecnología y la comunicación los mercados, tanto a niveles regionales como globales, se vuelven fuertemente competitivos creciendo a un ritmo vertiginoso en el cual hay que adaptarse rápidamente. El mercado del turismo no es la excepción; fuertemente se ha ido consolidando en los últimos años una filosofía donde viajar no es solamente sinónimo de descansar, también se ha reconvertido en un modo de ver el mundo atravesando los límites de las fronteras, encontrarse con otros diferentes a nosotros, vivir experiencias y sentir nuevas sensaciones. Lozada Viajes, sin dudas es una empresa que conjuga en su esencia estos valores y transmite a sus clientes nuevos conceptos, siendo así una empresa líder en este mercado.

Lozada Viajes fue fundada en el año 1987, surgió como una agencia de viajes locales desde la ciudad de Córdoba, integrada por sus fundadores Cecilia Trigo de Lozada y Facundo Lozada donde años más tarde, 1990, se incorporaran sus hijos; momento decisivo para comenzar a modificar sus productos, siendo no solamente la tradicional agencia que planificaba viajes de verano ahora también incorporaría diseños de viajes de negocios. Luego vino el proceso de expansión y crecimiento de sucursales, en un primer momento se inauguraron dos sucursales en diferentes localidades de Córdoba y la primera en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para finalmente en el año 2004 renovar el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa número uno de Argentina desde el esquema de franquicias logran llegar a 12 provincias en total del país.

La empresa convirtió en el pilar fundamental su imagen de marca. Lozada Viajes, lleva más de 30 años trabajando en una comunicación integral utilizando herramientas en forma coordinada con el fin de crear y mantener una identidad y preferencia en los consumidores por su marca, llevando a la misma a obtener reconocimientos a nivel nacional e internacional por su trabajo. De esta manera, la empresa cuenta con una misión, visión y valores bien definidos que logra hacer llegar a sus clientes.

Sin embargo, lo descripto en el párrafo anterior no se ve reflejado en otras áreas de la empresa, lo que sería una amenaza a su modelo de negocio. Consideramos que la empresa todavía carece de una planificación estratégica de información interna y

externa que le permita tomar el control de la información y ejecutar a través de esta herramienta el cumplimiento y resultado de lo propuesto. Dentro de los factores que destacamos para trabajar, se encuentran los canales de ventas utilizados para llegar a nuevos consumidores, por otro lado, el éxito de estos canales de venta radica en lograr acuerdos con entidades bancarias y financieras que le permita al usuario cumplir con sus expectativas. Otro aspecto que debemos desarrollar es un plan de desarrollo profesional planificado, como motivación para su público interno, la empresa cuenta con un sistema de comisiones e incentivos que ha quedado obsoleto y poco atractivo con el paso del tiempo, produciendo una desmotivación notable en el trabajo del equipo interno.

Para brindar soluciones que perduren con el paso del tiempo, el presente trabajo consiste en el desarrollo de un cuadro de mando integral para la empresa Lozada Viajes, esta herramienta es de suma utilidad por que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión de información y medición estratégica; a su vez otorga a los directivos un conjunto de elementos para canalizar el camino a las mejoras, volviendo a la empresa más competitiva y exitosa.

En los últimos años y quizás en estos momentos de crisis se destaca más que en otras ocasiones dentro del área de management, emerge con fuerza el concepto del *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mandos Integral, CMI), este “nombre reflejaba el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas” (Kaplan y Norton, 2002, p.8). Este concepto, cuyo impacto empresarial está fuera de toda duda, ha sido utilizado por diversas empresas.

Para citar algunos antecedentes en el ámbito internacional, mencionamos el trabajo de campo realizado en base a tres empresas multinacionales europeas. Las empresas elegidas fueron, Volvo Truck Company, SKF y finalmente la empresa Kapp – Ahl, vieron la necesidad de realizar un cambio estratégico en su sistema de control, dando mayor perspectiva a los niveles de dirección de diferentes áreas para que estuviera integrado de tal manera que posibilite la toma decisiones en el futuro y funcione como alerta temprana de errores que se estuvieran cometiendo en el presente; desde ese momento se convirtió en una herramienta de vital importancia para el entendimiento de los objetivos. (Fernández, Pérez y Urban Ask, 2001).

Fiat Chrysler Automobiles (FCA), presentó un plan estratégico que incluye inversiones en sus marcas más destacadas como Jeep, Alfa Romeo, Maserati y Ram. Se plantea una reorganización e inversiones tanto en Europa como en Latinoamérica hasta el año 2022. El plan estratégico de FCA incluye una gran inversión destinada a electrificar la flota, con el fin de reducir la dependencia con el petróleo (Durruty, 2018).

En el ámbito nacional, Alan Tessore (2019), desarrolló un cuadro de mando para la distribuidora Rodo SRL se encuentra ubicada en la provincia de San Luis, propuso un desarrollo a largo plazo para mejorar la rentabilidad a través de indicadores confiables.

Objetivo General

Diseñar una herramienta de gestión basada en las perspectivas del cuadro de mando integral aplicable a la empresa Lozada Viajes ubicada en la ciudad de Córdoba, para mejorar los procesos de toma de decisiones a partir del segundo semestre del año 2020.

Objetivos Específicos

- Analizar la empresa para obtener un diagnóstico definido de sus aspectos más críticos.
- Diseñar un mapa estratégico que contenga objetivos valiosos para determinar las relaciones de causa y efecto.
- Establecer indicadores de gestión financiera y no financiera para consolidar el armado del cuadro de mando integral.
- Determinar las metas a alcanzar a partir del desarrollo del cuadro de mando integral.
- Proponer un plan de implementación que permita el seguimiento y control de su puesta en marcha.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

Tal como expresábamos, Lozada Viajes se inicia como una empresa familiar, como primera mirada hablamos de un exitoso desarrollo empresarial, pero no podemos olvidarnos que estos inicios cuentan con particularidades relevantes. Las empresas familiares se definen como aquellas empresas cuyo patrimonio o dirección esta ejercido por alguno de los miembros de la familia y uno de sus principales objetivos estratégicos comprende la continuidad de la empresa a cargo de las siguientes generaciones. Lozada viajes fue fundada por Cecilia Trigo y Facundo Lozada y en los años 90 se fueron incorporando a la empresa sus hijos Juan Cruz, Iván y Javier Lozada. En el organigrama de la empresa queda claramente evidenciada esta suerte de continuidad.

La dirección de la empresa está a cargo de su presidente Juan Cruz Lozada, junto a la directora ejecutiva Amelia Ferrer y la directora financiera Gabriela Alasia conforman la Dirección. Sus miembros; serán los responsables de enfocar la rentabilidad, ajustar costos, y optimizar los beneficios así como también tomar decisiones a futuro de evolución y desarrollo. Tienen a su cargo las áreas de recepción, comercial, calidad y desarrollo, marketing y comunicación.

Es el área de marketing y comunicación, la responsable de reafirmar el liderazgo a través de su imagen de marca. Según la directora ejecutiva, los clientes buscan refugiarse del mundo globalizado comprando marcas, concepto que llevo a la empresa a invertir mucho tiempo, dinero y esfuerzo para que la empresa llegue a consolidarse como tal. Este trabajo, queda evidenciado en la importante red de franquicias de agencias de viajes distribuidas por todo el país, cuentan con 80 puntos de venta en 12 provincias durante 30 años de trayectoria.

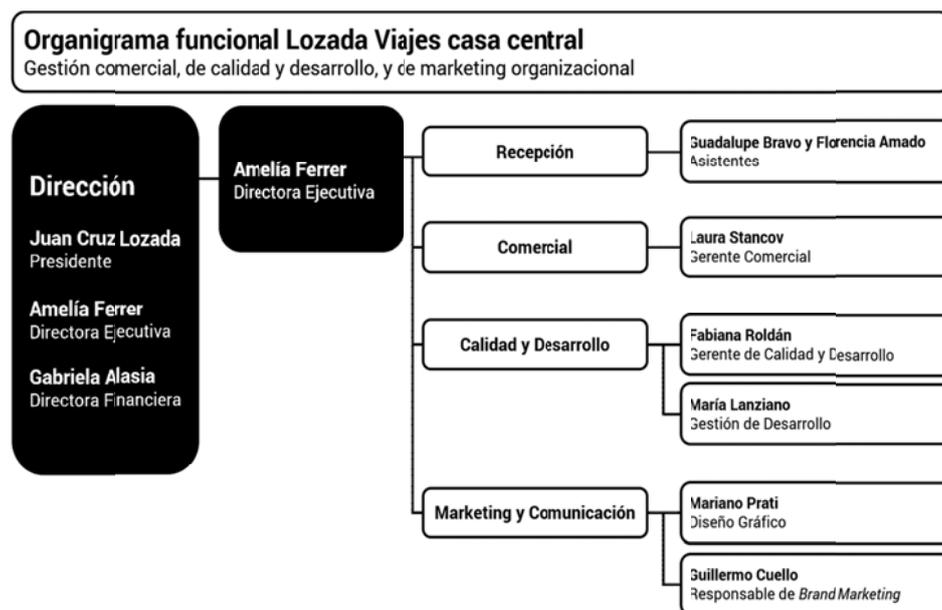
Los productos son diseñados desde la casa central, la gerencia de estos productos, el diseño, promoción, las ventas y operaciones son distribuidas en diferentes departamentos bajo los siguientes segmentos, Sudamérica y Brasil, Centroamérica y Caribe, Estados Unidos y Europa. Por otro lado, se encuentran las áreas de asesoría externa. Todos dependen de la dirección ejecutiva. Estos se encuentran dirigidos a dos segmentos de consumidores, las ya mencionadas franquicias, son quienes dependen de casa central para poder comercializar los productos de la marca y por otro están los consumidores finales, los viajeros.

En cuanto al área comercial, además de la red de franquicias existen dos unidades independientes de negocios importantes para la empresa, el canal de venta online desarrollado desde su página web y tour operador consiste en llevar servicios exclusivos para sus franquicias a través de contratos con cadenas hoteleras y navieras importante a nivel mundial.

Al mando de la dirección Financiera se encuentran por un lado la gerencia de administración que a su vez tiene a cargo las áreas administrativas, clientes, proveedores, tesorería, recursos humanos y BackOffice.

Se expone a continuación la estructura interna de funciones de la empresa, mediante el organigrama funcional de Lozada Viajes. Presenta de una manera gráfica, las diferentes unidades de negocios con las tareas asignadas, como así también las relaciones y vínculos entre cada una de ellas.

Figura 1. Organigrama



Fuente: Datos brindados por la empresa.

A partir de la descripción de la estructura empresarial, podemos notar que los productos ofrecidos no tienen una gran diversidad, tampoco evidenciamos un producto que se destaque con respecto a otros. La misma firma manifiesta que se encuentra en la búsqueda de nuevos proveedores para evitar la dependencia de los productos. La segmentación que realizan de los mismos es clásica y no permiten conquistar nuevos

mercados. Para conseguir nuevos clientes, la empresa no cuenta con una campaña de comunicación y publicidad masiva si no que lo deja en manos de sus franquicias, como también la estrategia de fidelización del cliente.

Con respecto a la dirección financiera no evidenciamos un plan estratégico de financiación o recursos que facilite la toma de decisiones a los consumidores. En algunas ocasiones este es el factor decisivo que te hará viajar o quedarte en casa.

En cuanto al desarrollo interno, Lozada viajes le otorga un gran valor a su capital humano priorizando su bienestar y desarrollo. En el proceso de reclutamiento los requisitos indispensables se centran en el conocimiento técnico en turismo, experiencia en ventas y los viajes realizados. También brindan a su personal la posibilidad de capacitarse mediante un campus virtual al cual pueden acceder todos los miembros de las franquicias. La empresa en si no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado, la motivación corre por cuenta de un esquema tradicional y poco relevante de comisiones.

Capacitar al personal y contar con buenos profesionales es toda una inversión, el valor que adquiere para la compañía con el paso del tiempo es valioso y es un valor que la empresa debe hacer sentir a sus colaboradores para evitar grandes rotaciones en el corto tiempo.

Habiendo realizado una presentación de los elementos relevantes; daremos inicio a la contextualización de empresa; describiremos las condiciones en la que se encuentra inmersa como así también las problemáticas pertinentes a la que se enfrenta.

Análisis de contexto

Las empresas son sistemas, son conjuntos de áreas interrelacionadas para lograr un fin común y para cumplirlo es necesario tener una mirada general de la realidad, contextualizar los hechos. Debemos realizar un análisis en profundidad, tanto externo como interno que nos permita obtener un diagnóstico acertado de la situación.

Utilizaremos lo expuesto por el autor Álvaro Cervantes (2015) en base al desarrollo de la herramienta PESTEL (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legal) como instrumento para medir el impacto de los factores del macro entorno en la organización para obtener un diagnóstico organizacional; luego presentaremos un análisis de las fuerzas de PORTER para analizar y evaluar los recursos con los que la empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas propuestas y

finalmente, desarrollaremos un análisis de los factores del micro entorno a través de la herramienta FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y de esta manera obtendremos el perfil organizacional de Lozada viajes.

Análisis externo desarrollo PESTEL

Factores políticos

En Argentina la forma de gobierno es Republicana Federal basada en la democracia parlamentaria. Desde el 10 de Diciembre del año 2019 se encuentra en ejercicio el presidente electo Alberto Fernández, nombrando en su fórmula como vice presidenta a Cristina Kirchner. Formaron una coalición denominada Frente de Todos que busca unir a partidos de centroizquierda y centroderecha, peronistas, progresistas y radicales. Esta fórmula exitosa se llevó el 48,24% de los votos. Su principal opositor fue el ex presidente Mauricio Macri que desde su partido, Juntos por el Cambio, unifico a partidos de centroizquierda a centroderecha, coalición con diferentes partidos y antiperonista. Este último obtuvo el 40,28% de los votos convirtiéndose en la principal oposición del gobierno. El poder legislativo reside en el Congreso Nacional, el cual tiene dos cámaras. La Cámara de Diputados consta de 257 miembros, los cuales son elegidos cada cuatro años por medio de sufragio universal directo, y la mitad es renovado cada dos años. El Senado consta de 72 miembros, los cuales son elegidos cada seis años por medio de sufragio universal directo, un tercio de los miembros es electo cada dos años. En las elecciones generales, un tercio del senado y la mitad de la cámara fueron renovados en prácticamente la misma proporción de los resultados electorales, quedando el senado con mayoría para el oficialismo.

Con diferentes miradas de país, la llamada grieta se profundiza en todos sus niveles, los debates son realizados con mucha tenacidad lo que lleva a una constante confrontación de ideas. A pesar de esto todos coinciden en tener una política productiva generadora de trabajo. Este principal objetivo para el año 2020 se vio truncado con el factor COVID-19, el cual desde marzo se ha llevado toda la atención y recursos.

Factores económicos

Argentina es un país con una marcada trayectoria de inestabilidad económica y grandes fluctuaciones de crecimiento por año. Siendo la segunda economía más grande de Sudamérica, en los últimos años ha experimentado un camino de recesión que desde el año 2018 se profundizó cuando el FMI (Fondo Monetario Internacional) le concedió

un préstamo sin precedente para cubrir el déficit y pagos de inversores, que con mucho optimismo se habían comprometido comprando deuda Argentina. Esta deuda es la que ahora Argentina comenzará a negociar con dicho organismo para reestructurarla con un nuevo programa. (TELAM, 2020). El gobierno viene de una exitosa estrategia de reestructuración con el canje de bonos, motivo que ha dado ánimo para continuar las negociaciones.

En un año de reordenamiento económico, volvimos al cepo cambiario que pensábamos habíamos dejado atrás. Con cupos de dólares para ahorro, un dólar oficial controlado y un dólar no oficial que prácticamente triplico su valor en el transcurso de un año. En materia de inflación, continuamos viendo valores de dos dígitos, la mayoría de las consultoras privadas estiman una variación interanual que ronde entre el 35% - 40% para el año 2020.

El mercado del turismo, uno de los más castigados este año, las crecientes limitaciones que encuentran los consumidores para poder viajar, sumado a ventas casi nulas por el aislamiento obligatorio golpeo fuertemente a las agencias de viajes de nuestro país. Las restricciones anunciadas en los últimos días para la compra de divisas golpea fuertemente a los productos del exterior con un país de políticas poco claras el sector se encuentra esperando medidas que ayuden al menos a fomentar el consumo interno.

Factores sociales

En los últimos años vimos un marcado cambio social, constantemente recibimos inmigrantes que intentan conseguir un futuro mejor, el ingreso de los mismo se ha incrementado al punto que vemos por las calles una diversidad cultural que en otros tiempos no se notaba, pero las oportunidades cada vez son menos. Esta lucha de conseguir mejores condiciones de vida, no se condice con la situación económica que transcurrimos en el país. Este año la tasa de desocupación ronda aproximadamente en torno del 10,4% (INDEC, 2020), las posibilidades de obtener un trabajo estable se volvió cada vez más difícil. Por otro lado; el gobierno se vio obligado a tomar medidas para paliar la crisis ocasionada en el marco de la emergencia sanitaria, lo que dificultó y trunco todos los proyectos familiares. La cuarentena extensa que estamos viviendo y la falta de respuestas ante esta situación, que hace cientos de años no vivimos, hace que la

sociedad se encuentra ansiosa esperando el giro que nos lleve a planificar la vida post pandemia.

Factores tecnológicos

Durante los últimos años la tecnología juega un papel fundamental en el proceso de desarrollo de la empresa sus ventajas son múltiples; nos posibilita desarrollar nuevas oportunidades, mantenernos comunicados y facilita las relaciones interpersonales.

Uno de los primeros puntos clave es la comunicación, la información se expande rápidamente por los medios y llega a todos en instantes a través de los dispositivos, se vuelve viral en segundos. Por otro lado posibilita la continuidad laboral, a través del teletrabajo, concepto que se adoptó con rapidez este último año al punto que obtuvo su propia ley, y ya no podemos pensar en la educación sin elementos de tecnología. De la misma manera los canales de ventas comerciales se volcaron casi en su totalidad a las web, generando nuevos perfiles, tiendas on line, etc. La tecnología es parte de nuestra cotidianidad.

Factores ecológicos

El conocimiento de las leyes con respecto al cuidado y sostenibilidad del ambiente es de gran importancia. En las empresas las áreas de Responsabilidad Social, trabajan en la búsqueda del equilibrio entre la actividad comercial y el cuidado del medio ambiente.

Los factores ambientales estarán siempre, independientemente del tipo de proyecto o empresa; pero estos recursos son limitados y deben ser conservados en un trabajo a conciencia. Argentina cuenta con múltiples leyes que debemos respetar tanto en áreas protegidas, bosques, energía, fauna, residuos, minería, suelo, pesca, etc. (Senado Argentina, 2020).

Factores legales

En diciembre de 2019, el gobierno realizó la presentación del proyecto de ley solidaria y reactivación productiva. Con esta Ley el gobierno busca diferenciarse de la gestión anterior, marcando las pautas para el Año 2020. El objetivo principal es incentivar la producción y atender a los sectores más necesitados.

Esta ley marco principalmente las pautas en cuanto a retenciones a las exportaciones, impuestos al dólar, devolución de IVA, bienes personales, contribuciones patronales, protegió el trabajo de los importantes números de despidos,

renta financiera, impuestos internos y un extenso plan de pagos en una moratoria para pyme. (Lewkowicz, 2019)

Del desarrollo de este proceso logramos identificar y evaluar los cambios, tendencias y acontecimientos externos que podrían intervenir en la empresa. Es momento de desarrollar el análisis interno, para obtener una visión interna de nuestra organización.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter constituye una herramienta para estudiar el sector donde se encuentra posicionada la empresa, define la estructura de la industria y modela la naturaleza de la interacción competitiva en su interior. Con esta herramienta se mide el impacto de las fuerzas de la industria en la rentabilidad de las empresas del sector, porque es la estructura de la industria en la que la empresa se encuentra la que impulsa la competencia y la rentabilidad. (Porter, 2017)

Dentro de las Cinco fuerzas de Porter se mencionan que la rivalidad se origina a partir de la combinación entre rivalidad entre los competidores existentes del sector, amenazas de nuevos competidores del sector, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y amenazas de productos o servicios sustitutos. (Porter, 2017)

Rivalidad entre competidores del sector

La empresa se encuentra ubicada en una de las industrias más competitivas; por la facilidad de los canales de operación el número de competidores es cada vez más alto como también la rivalidad entre compañías. En este sector el producto a ofrecer es el mismo que el de los competidores, la mayoría puede ofrecer todos los productos que deseen, ya que variar de segmento aparentemente tiene poco sentido. Por eso es muy importante lograr diferenciarse a través de distintas estrategias que apunte a brindarle mayores posibilidades y contención al cliente.

Los principales competidores según estudios realizados por la compañía en Argentina y Latinoamérica son:

Despegar.com: canal de venta online y canales físico, 6 franquicias en Córdoba.

1. Al mundo: canales de venta online y offline. Sistema de franquicias.

2. OLA/ Transatlántica: mayorista del sector, canales de venta offline, canal de venta online en circuito minorista.
3. TDH: canal offline con franquicias en crecimiento.
4. Booking: canal online.
5. Grupo GEA: pool de agencias de viajes, canal offline.
6. Tripadvisor: canal online a nivel global.
7. Agencias de viajes de diferentes aerolíneas: canales de venta online y offline.

Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores ejerce presión en el mercado a través de los precios, los costos y la inversión necesaria ya que la estrategia de penetración al mercado es impulsada por el deseo de obtener una porción del mismo. Principalmente debemos controlar el ingreso de aspirantes que proceden apoyados por otras industrias ya sean aerolíneas, hoteleras, etc. Ellos tendrán la posibilidad de interponerse a las barreras altas de ingreso en esta industria.

Las barreras de ingreso son altas debido la elevada inversión que se debe realizar para ingresar al servicio turístico como agencia propia, así como los trámites requeridos para lograr las habilitaciones como agencia, es por esto que se pueden mencionar la diferenciación y el posicionamiento de las empresas ya posicionadas en el mercado. Los clientes eligen marcas que se mantengan en el tiempo.

Poder de negociación de los proveedores.

La empresa depende de dos grupos principales de proveedores, los que realizan operaciones de servicios de venta mayoristas tales como aerolíneas, navieras, paquetes de servicios completos, cadenas hoteleras y por otro lado aquellos proveedores que realizan venta de servicios complementarios a estos servicios como por ejemplo traslados, alquiler de vehículos, experiencias, hotelería y excursiones locales.

En ambos casos Lozada Viajes cuenta con un poder de negociación alto, ya que sus operaciones deben abastecer a la red de franquicias de todo el país, de todas maneras los descuentos más significativos se realizan a las agencias que compran en grandes volúmenes lo que permite modificar los precios del producto final. Por el momento la empresa no alcanza dichos volúmenes pero con la mirada hacia adelante cuenta con los contactos y los recursos para planificar alianzas y obtener mejores descuentos.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación con los clientes es bajo, los clientes se encuentran con demasiada información y de muy fácil acceso, la cual consultaran previamente antes de tomar una decisión, las ofertas son muy variadas como también las estrategias para operar descuentos significativos, alianzas con bancos, programas de acumulación de millas son determinantes para definir un destino. En este mercado la empresa cuenta con un margen reducido de maniobra, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Antes este escenario la empresa brinda descuentos en la compra de paquetes, financiaciones exclusivas, un importante servicio de atención al cliente y post venta, reafirmar la reputación lograda en el mercado a través de la imagen de marca, son características para obtener ventajas competitivas ante los rivales en el mercado y seducir a posibles compradores.

Amenazas de posibles productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos paquetes o servicios turísticos, que tienen similares características que pueden reemplazar a los que se están ofreciendo en el mercado. Éstos representan una seria amenaza, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Lozada Viajes ofrece distintas oportunidades a sus clientes, existe un servicio para quienes prefieren ir armando sus propios viajes de manera personalizada buscando el mejor precio en aéreo, hoteles, etc y también existen grupos de clientes que prefieren un paquetes con todos los servicios incluidos. Tener estas opciones le brinda al cliente seguridad y tranquilidad a la hora de viajar.

Diagnóstico Organizacional

Utilizaremos la matriz FODA para identificar en la empresa su fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazadas. El principal objetivo de la matriz es un diagnóstico para poder tomar decisiones estratégicas y mejorar en el futuro. Es una herramienta que suele considerarse habitualmente debido a su sencillez y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa, tanto interna como externa.

Figura 2. Tabla de Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMBIENTE INTERNO	<p>Imagen de marca</p> <p>Antigüedad en el mercado</p> <p>Certificación de calidad ISO 9001</p> <p>Alcance territorial mediante la red de franquicias</p> <p>Procesos estandarizados</p> <p>Desarrollo de identidad corporativa</p> <p>Cartera de productos variada</p>	<p>Modelo de negocio obsoleto</p> <p>Canales de ventas desactualizados</p> <p>Falta de alianzas estratégicas para comercialización</p> <p>Canales de financiación</p> <p>Campañas de publicidad y poca presencia en los medios</p> <p>Plan de desarrollo profesional para sus profesionales</p> <p>Ausencia de seguimientos de compra</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
AMBIENTE EXTERNO	<p>Industria en crecimiento</p> <p>Fuerte campaña del gobierno para activar el turismo interno</p> <p>Reposicionamiento en el turismo local y regional</p> <p>Implementar nuevas tecnologías para posicionarse en el mercado on line.</p>	<p>Retiro de empresas de líneas aéreas</p> <p>Competencia agresiva</p> <p>Fecha incierta de apertura del mercado</p> <p>Inestabilidad económica</p> <p>Trabas para comercializar paquetes en el exterior</p> <p>Cepo al dólar</p>

Fuente: elaboración propia

Análisis de acuerdo al perfil profesional

Podemos decir que toda información que la empresa deje de analizar o pase por alto profundizará más sus debilidades y necesitará de herramientas acertadas para poder enfrentar a sus competidores en el mercado. Lozada Viajes, debido a su trayectoria tan afianzada en el mercado logra los resultados esperados manteniendo un crecimiento sostenido de ventas con la salvedad que el crecimiento del último período fue mermando. La variación en el crecimiento de ventas es de un 23% del año 2016 al 2017 y del 16% de crecimiento para el año 2017 al 2018.

Con el fin de elaborar los cursos de acción recomendados, realizaremos un diagnóstico utilizando indicadores orientando el análisis en base a la situación económica, patrimonial y financiera.

Tabla 1. Indicadores de la empresa Lozada Viajes

INDICADORES	2018	2017	2016
Rentabilidad del PN $\text{Resultado Total} / (\text{PN} - \text{Resultado Total})$	0,25	0,22	0,34
Días de cuentas a cobrar $\text{Promedio mensual de ctas. a cobrar} / \text{cuentas por cobrar (ventas anuales/días de ventas)}$	43	44	49
Liquidez corriente $\text{Activo corriente} * 100 / \text{Pasivo corriente}$	187%	207%	173%
Endeudamiento total $\text{Pasivo} / \text{PN}$	0,67	0,50	0,55
Solvencia Económica $\text{Activo} / \text{Pasivo}$	2,48	3,01	2,80

Fuente: Elaboración propia en base a Estados contables brindados por la empresa.

En primer lugar se observa que la empresa sufrió una caída en la rentabilidad entre los años 2016 y 2017, de la cual no ha podido recuperarse en los últimos años, si bien sostiene la rentabilidad, se debería proyectar aumentos considerables para que resulte atractivo a posibles inversores, sobre todo a quienes se encuentren interesados en obtener una franquicia de la firma, por lo que esto demuestra que existe una necesidad de crecimiento.

Por otra parte analizamos el período de las cuentas a cobrar, Lozada viajes viene reduciendo lentamente el promedio de días que se tarda en convertir en efectivo o dicho

de otro manera los días que los clientes tardar en pagar su crédito. Vemos una disminución paulatina de 49 días para el año 2016, 44 para el año 2017 y un estancamiento en el año 2018 de 43 días, tal como presentamos anteriormente en una economía inflacionaria como lo es en este momento Argentina, estos plazos pueden generar inconvenientes a la hora de cancelar compromisos asumidos por la pérdida del valor en la moneda. De todas maneras; el índice de liquidez corriente nos muestra que la empresa tiene valores muy superiores para enfrentar sus obligaciones en el corto plazo despejando dudas sobre dificultades para atender pasivos, lo que favorece la calificación de Lozada Viajes.

Finalmente, observamos en conjunto los ratios de endeudamiento y solvencia económica, concluyendo que en la medida que se incrementó el endeudamiento se redujo la solvencia financiera pero el índice nos indica que las inversiones son correctas pero la solvencia sigue siendo holgada para responder a las obligaciones asumidas. Este endeudamiento que se produce en el ejercicio 2018, se refleja en el aumento del rubro pasivo no corriente, en el mismo ejercicio se verifica la inversión en el rubro bienes de uso.

Por todo lo expuesto en este análisis, recomendamos la utilización de una herramienta que sirva de guía; orientando a la empresa hacia el futuro para armarse sólidamente ante los posibles frentes que deba enfrentar en el mercado

Marco teórico

Cuadro de mando Integral como sistema de gestión

La aparición del cuadro de mando integral es el resultado de la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones, en la búsqueda de ampliar la visión de gestión que hasta el momento se venía enfocando solo en activos tangibles. De esta manera, se cambia el eje y se le agregó a esta mirada la importancia de los activos intangibles, convirtiéndolos en la fuente más importante de ventajas competitiva para el largo plazo (Flores y Berrios, 2017).

Con el paso del tiempo, se ha desarrollado la idea de considerar a las empresas como un todo integral; las empresas son un sistema, un conjunto de áreas interrelacionadas entre sí con un fin común, ser rentable. De esta manera, los resultados financieros esperados se logra con la integración y dotando del valor adecuado a cada área de trabajo. Siguiendo esta tendencia surge la teoría de cuadro de mando integral, como respuesta a la necesidad de una herramienta integral en la gestión empresarial. Es así como lo expresan los autores Cesca, Rojas, Salazar, Tomé y Velázquez (2010), el mercado nos indica hoy en día que no basta con indicadores financieros para el logro de los resultados a corto plazo, es necesario la utilización de indicadores no financieros que apoyados en la metodología del cuadro de mando integral nos ayude a focalizar el mediano y largo plazo.

El cuadro de mando integral fue desarrollado en la universidad de Harvard por Robert Kaplan y David Norton. A través de diferentes estudios e investigaciones en empresas que tuvo como resultado, en el año 1992, un artículo denominado cuadro de mando integral que dio su origen. Es el modelo más conocido y difundido hasta la actualidad.

Cuadro de mando Integral

Su nombre Cuadro de mando integral en español o Balance Scorecard, refleja un conjunto equilibrado entre los indicadores financieros y no financieros, en los objetivos de corto y largo plazo, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectiva de actuación externa e interna (Kaplan y Norton, 2014).

La ventaja primordial de la metodología, es considerar todas las perspectivas simultáneamente relacionándolas entre sí. Pone el énfasis, en que los indicadores deben

formar parte del sistema de información y ser interpretados por los empleados en todos los niveles de la organización.

Siguiendo a sus creadores Kaplan y Norton, 2014, en el armado del cuadro de mando, el objetivo final es obtener un sistema de gestión estratégica que permita:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia: es donde se da inicio al armado del cuadro, el equipo de la alta dirección debe lograr traducir en objetivos la estrategia del negocio. A la hora de fijar un objetivo financiero, se debe pensar también en poner énfasis en la perspectiva del cliente, los segmentos y mercados en la que desea competir. La clarificación de estos objetivos, son los que se presentaran a nuestros accionistas para que finalmente llegue la inversión que perfeccionará la vinculación del resto de las áreas.

2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores: se debe comunicar y educar sobre los objetivos por medio de comunicación interna para que llegue a todas las áreas de la empresa. Una vez que nos aseguramos, que todos los integrantes de la empresa comprenden los objetivos de largo plazo así como la estrategia para conseguir estos objetivos, podemos continuar con el siguiente paso.

3. Planificación y establecimiento de objetivos, alineación de iniciativas estratégicas: se deben fijar objetivos a largo plazo pero el mayor impacto se logra cuando el cuadro de mando conduce a toda la organización por lo tanto se deben considerar objetivos para cada unidad de negocio. Lo que se busca es que la organización integre esta planificación estratégica en sus presupuestos anuales.

4. Aumentar el feedback y la formación estratégica: aquí se pone el énfasis en la causa–efecto de un pensamiento dinámico. Interactuar y recibir información diariamente nos dará un feedback sobre la estrategia planteada, verificar si la planificación sigue vigente, es viable y exitosa.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral

Según Muñoz (2014) es importante que el cuadro de mando se centre en 4 perspectivas fundamentales:

- Perspectiva financiera: es la perspectiva que genera valor tanto para los propietarios como para los accionista, es por esto que los ejes centrales deben formularse en base a indicadores de crecimiento de los ingresos, reducción de costos y mejoras productivas, utilización de recursos y estrategias de inversión.

- Perspectiva del cliente: responde a como nos ven los clientes. Permite medir indicadores claves sobre la satisfacción, fidelidad, retención de clientes y selección de mercados. Debemos identificar las propuestas correctas. Esta perspectiva debe traducir la estrategia y visión de la organización en cuanto al objetivo sobre sus clientes y debe ser comunicada a toda la organización (Kaplan y Norton, 2014).
- Perspectiva de procesos internos: se trata de procesos que generen valor agregado a los clientes, que satisfagan las expectativas de a los propietarios y de este procesos debe surgir con que producto la empresa va a sobresalir.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva se orienta a los indicadores de las inversiones internas. Considera al recurso humano como su pilar fundamental por lo que exige que se trabaje en estrategias para la satisfacción, retención y productividad de los empleados. Por otro lado; se requiere inversión en cuanto a las herramientas necesarias para su ejecución como por ejemplo; en sistemas de información.

Mediante su investigación Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Pinzón (2016) establecen que los objetivos, factores e indicadores conforman un conjunto que interrelacionados bajo las distintas perspectivas facilita la traducción de las ideas.

Según Villa (2015) en su investigación concluye que el cuadro de mando es una herramienta para empresarios y organizaciones que ayuda a mantenerse vigentes en el mercado y en el cambiante mundo de los negocios, mediante las evaluaciones de desempeño.

Para finalizar, consideramos que el cuadro de mando integral es una herramienta de gran valor tanto para quienes toman decisiones como para mejorar la calidad de vida de los trabajados, contribuye al progreso productivo y por ende el incremento la rentabilidad de la empresa. A pesar de que los diversos autores no realizan una crítica, en cuanto a lo costoso que podría ser su implementación para pequeñas y medianas empresas, la dificultad que podría ocasionar su implementación y capacitación, ya que muchas empresas tanto grandes como pequeñas no están preparadas para realizar un cambio de cultura empresarial. De todas maneras, seguiremos a los autores Kaplan y Norton en este reporte de caso para brindarle a la compañía una herramienta de gestión integral para alcanzar los objetivos de manera exitosa.

Discusión y Diagnostico

Declaración del problema

El ritmo exigente que lleva el mercado obliga a las empresas a tomar decisiones rápidas, constantes y en lo posible con reducción de equivocaciones. Para lograr hacerlo de manera efectiva, se requiere contar con un sistema de gestión que guíe los pasos a todos los sectores de la empresa, que sea claro y fácil de comunicar. Por lo descripto y luego del desarrollo de la teoría, el principal problema de la empresa Lozada Viajes es la falta de una herramienta integrada para la gestión de la información y toma de decisiones, si bien la empresa ha realizado esfuerzos por mantenerse en esta sintonía, claramente no ha logrado el ritmo que requiere para estar actualizada.

A partir del análisis FODA, definimos como una de sus principales debilidades los canales de financiación a sus clientes, la falta de dólares para viajar al exterior como los costos que deberán afrontar para estas vacaciones serán mucho más elevados y requerirá la incorporación de planes con más cuotas y opciones creativas de financiación, así como también profundizar alianzas estratégicas de comercialización.

También es una oportunidad para reconvertir el modelo obsoleto de venta, contar con posibilidades de bonificación, descuentos por compras anticipadas, etc. Esta propuesta de modernización debe llegar también al personal interno que se encuentra descontento, generando malestar y desmotivación a causa de la falta de la implementación de un plan de desarrollo profesional para sus profesionales.

Justificación

El presente trabajo surge de la necesidad de contribuir con la empresa Lozada Viajes brindando al nivel ejecutivo una herramienta que le permita alinear y controlar los procesos en función de los objetivos que plantea la gerencia. Actualmente la empresa cuenta con herramientas que dispuso para desarrollar su visión, misión y políticas pero carece de una articulación adecuada para garantizar la calidad y profesionalismo que caracteriza a Lozada Viajes.

Por lo tanto, contar con un cuadro de mando integral y sus indicadores logrará retomar una estructura coherente, que junto con la estrategia de la empresa, guiará los objetivos de la empresa de manera eficiente dándole ventajas de medición y control.

Conclusión diagnóstica

Con la implementación de una herramienta de control de gestión se logrará interpretar los objetivos de la empresa, traduciendo la visión de la compañía y esperando que a través de campañas de comunicación interna, llegue a todas las áreas de la empresa. De esta manera se trabajará en equipo, integrando a todo el personal y a partir de que tomen conocimiento de los objetivos y los hagan propio, estarán comprometidos con la empresa, aumentaran su desempeño y mejorara el ambiente laboral fomentando un clima de entusiasmo.

El cumplimiento de estos objetivos se medirán a partir de definir indicadores óptimos en cada una de las perspectivas, el resultado que vayan arrojando nos dará un feedback sobre la estrategia planteada y se podrá verificar si la planificación sigue vigente, es viable y exitosa. Por lo tanto, el cuadro de mando permitirá a la empresa la optimización del proceso de toma de decisiones, la revisión y planificación, la comunicación y motivación, fomentando el trabajo en equipo de toda la firma.

Plan de implementación

Alcance

La implementación de la herramienta cuadro de mando integral, será efectuada en la empresa Lozada Viajes, ubicada en la ciudad de Córdoba. El proyecto comprende el período que abarca desde el mes de Octubre del año 2020 hasta marzo del año 2021. Este trabajo involucra a todo el personal y áreas de la empresa Lozada Viajes cuya actividad principal como agencia de viaje es brindar servicios de turismo, ofreciendo asesoramiento en servicios complementarios, paquetes turísticos y similares.

La implementación del cuadro de mando es factible, sin mayores dificultades ya que la empresa cuenta con todos los recursos necesarios para llevarlo adelante. Dentro de las limitaciones para desarrollar esta herramienta, se menciona la falta de capacitación y motivación del personal, como así también las dificultades para coordinar con el área de recursos humanos las capacitaciones y cursos correspondientes para el personal. Otra limitación que encontramos es la obsolescencia tecnológica, si bien contamos con las herramientas necesarias, un recambio de tecnología como por ejemplo computadoras y software más moderno colaboraría en la agilidad del desarrollo del presente proyecto.

Recursos Involucrados

Para llevar a cabo el presente proyecto, los recursos necesarios se agruparan en de la siguiente manera:

Recursos tangibles para uso exclusivo durante el proyecto

- Computadoras, impresoras, proyector, pizarras.
- Mobiliario y útiles en los que se incluye escritorios, sillas
- Material para escritorio, lapiceras, resaltadores, lápiz.
- Una sala para reuniones con el personal y gerencia en Lozada Viajes.
- Estados contables ejercicio 2018.
- Informe sobre personal que se encuentra en funciones.
- Cartera de clientes de la empresa actual que incluya descripción de clientes actuales, potenciales, inactivos y cliente diferencial.
- 1 vehículo de la empresa para movilidad, incluye gastos de viáticos.

Recursos intangibles necesarios para el proyecto

- Acciones de capacitación al personal de la firma para poner en práctica el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.
- Participación en ferias de turismo tanto presencial como virtual, para poder conocer las nuevas tendencias de actualidad turística en el negocio, tecnología e innovación.
- Diseño de modernización y Renovación de la imagen corporativa.

Para determinar el presupuesto se toma como guía base los honorarios publicados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, según Resolución 71/08, con fecha de actualización Agosto 2020 donde establece que el valor del módulo es \$1860. De esta manera, para poder poner en marcha la implementación y el seguimiento del cuadro de mando integral se calcularon los siguientes costos.

En cuanto a los recursos tangibles se encuentran a disposición en la empresa, siendo suficientes para la puesta en marcha. Será necesario contar con la asignación de recurso para el armado de una caja chica, que contemple gastos menores de librería, viáticos, refrigerios y movilidad con un valor de \$20.000 pesos mensuales, mientras se ejecute el proyecto.

En cuanto a los recursos intangibles el presupuesto necesario se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 2

Recursos intangible	Cantidad	Valor/hora	Precio total
Capacitación al personal	32 horas mensuales	\$ 350,00	\$ 11.200,00
Participaciones en ferias virtuales presenciales	1 por mes		\$ 33.000,00
Renovación de imagen corporativa	64 horas mensuales	\$ 500,00	\$ 32.000,00
		Total	\$ 76.200,00

Fuente: Elaboración propia

Finalmente detallamos a continuación los honorarios profesionales del equipo de trabajo que se encontrará abocado a las tareas en estos meses.

Tabla 3. Honorarios profesionales

Desarrollo e implementación	Cantidad	Valor modulo	Precio total
Obtención de diagnóstico organizacional	27	\$ 1.860,00	50220
Diseño de herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral	38	\$ 1.860,00	70680
Capacitación del personal	30	\$ 1.860,00	55800
Implementación	45	\$ 1.860,00	83700
Control y acciones correctivas	37	\$ 1.861,00	68857
		Total	\$ 329.257,00

Fuente: elaboración propia

Resumen del presupuesto, se encuentra compuesto por:

Recursos tangibles:	\$20000 mensuales
Recursos intangibles:	\$76000 mensuales
Honorarios Profesionales:	\$ 54876 mensuales
Total del presupuesto mensual por meses	\$ 150876

Acciones a desarrollar y marco de tiempo para su implementación.

Mediante el Diagrama de Gantt dejaremos plasmado las actividades necesarias para el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del cuadro de mando integral.

Es necesario llevar adelante una serie de actividades que se detallarán en el diagrama y asignaremos dicha descripción a un responsable. Por un lado, se nombrará a un supervisor team leader de la empresa; la tarea de desarrollo, seguimiento y evolución de todo el proceso por otro lado, será apoyada por el área de la empresa correspondiente que la acompañara para obtener el cumplimiento.

Se describen los períodos de tiempo en el que se realizarán, contabilizados en seis meses y semanas que durará cada actividad.

Tabla 4. Diagrama de Gantt

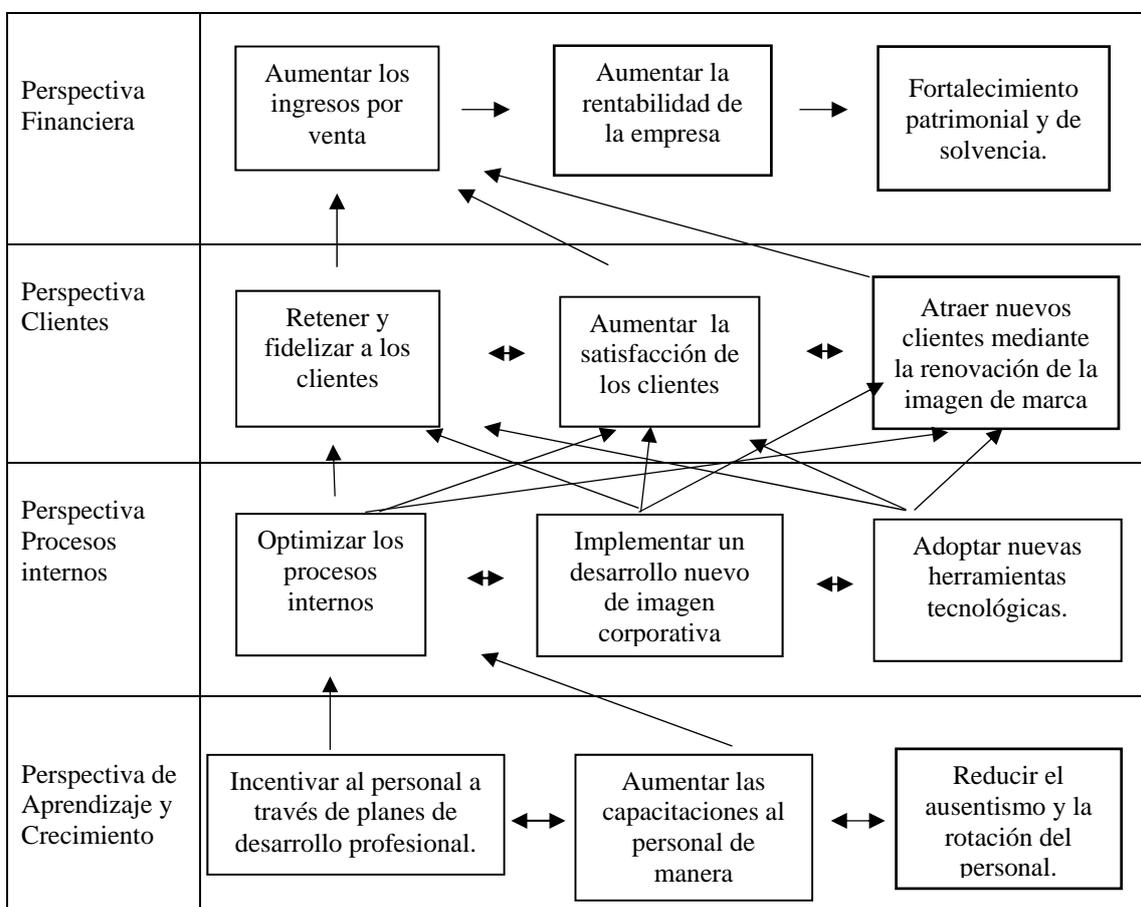
Actividades	Responsable a cargo	Octubre 2020				Noviembre 2020				Diciembre 2020				Enero 2021				Febrero 2021				Marzo 2021			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Reuniones con el personal y análisis de documentación financiera.	Gerencia Administrativa	■	■																						
2. Reuniones con directivos de la empresa para debatir el diagnóstico.	Responsable del Proyecto. Gerencia General			■	■																				
3. Establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva del cuadro de mando.	Responsable del Proyecto. Gerencia General					■	■	■																	
4. Elaborar un mapa estratégico.	Responsable del Proyecto. Directivos								■	■	■														
5. Establecer indicadores de gestión para consolidar el cuadro de mando integral.	Responsable del Proyecto. Gerencia General											■	■	■											
6. Determinar las metas a alcanzar en base al resultado de los indicadores.	Responsable del Proyecto. Directivos														■	■									
7. Capacitación del personal de la empresa	Gerencia Recursos Humanos															■	■	■	■	■	■	■	■		
8. Implementar el cuadro de Mando integral.	Responsable del Proyecto. Gerencia General															■	■	■	■	■	■	■	■		
9. Establecer medidas de acción para el seguimiento de objetivos y para la corrección de posibles desvíos.	Responsable del Proyecto. Gerencia Administrativa																							■	■

Fuente: elaboración propia

*Propuesta de diseño e implementación del cuadro de mando integral
Mapa estratégico*

Luego de la obtención de un diagnóstico y de recabar información con el personal de la empresa, desarrollaremos un mapa estratégico que contenga los objetivos específicos de cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por ultimo de aprendizaje y crecimiento. Este mapa será una representación visual de la estrategia de la organización, con las respectivas relaciones de causa y efecto.

Tabla 5. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidos los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, se formulan los indicadores de gestión que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, cuantificando los resultados propuestos.

Tabla 6. Perspectiva financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fomula	Unidad de medida	Meta a lograr	Responsable /Período de control	Banda Verde	Banda Amarilla	Banda Roja	Frecuencia de medición
Perspectiva financiera	Aumentar en un 15% los ingresos por ventas	Índice de ventas	$(1 - (\text{total de ventas } n - \text{total de ventas } n-1) / \text{total de ventas } n-1) * 100$	%	15%	Responsable de proyecto Gerencia de venta	>15%	>8% <14%	<8%	semestral
	Lograr una rentabilidad del 20%	Índice de Rentabilidad	$(\text{Utilidad neta} / \text{PN}) * 100$	%	20%	Responsable de proyecto Gerencia general	>20%	>10% <19%	<10%	semestral
	Fortalecimiento patrimonial y solvencia 15%	Indice Rentabilidad del PN	$(\text{Ganancias neta} / \text{PN}) * 100$	%	15%	Alta dirección	>15%	>8% <14%	<8%	Anual

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Perspectiva clientes

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fomula	Unidad de medida	Meta a lograr	Responsable /Período de control	Banda Verde	Banda Amarilla	Banda Roja	Frecuencia de medición
Perspectiva clientes	Incrementar la cartera de clientes, con nuevos clientes en un 15%	Indice aumento clientes nuevos	$(\text{Cant. de clientes nuevos} / \text{Cant. de clientes del periodo}) * 100$	%	15%	Gerencia comercial Gerencia de marketing	>15%	>8% <14%	<8%	Mensual
	Incrementar la fidelización de clientes a través de reventas en un 25%	Indice retencion de cliente	$(\text{clientes retenidos en el periodo} / \text{total de clientes de la firma}) * 100$	%	25%	Gerencia comercial Gerencia de marketing	>25%	>14% <24%	<14%	Mensual
	Aumentar la satisfaccion de los clientes en un 40 %	Indice de satisfacción	$(\text{clientes satisfechos en el periodo} / \text{total de clientes encuestados}) * 100$	%	40%	Gerencia comercial Gerencia de marketing	>15%	>8% <14%	<8%	Mensual

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Perspectiva procesos internos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fomula	Unidad de medida	Meta a lograr	Responsable /Período de control	Banda Verde	Banda Amarilla	Banda Roja	Frecuencia de medición
Perspectiva procesos internos	Incrementar la inversion un 30% en tecnología	Indice de inversión	$(\$ \text{invertidos en tecnología } (n) / \$ \text{invertidos en tecnología } (n-1)) * 100$	%	30%	Gerencia de calidad y desarrollo	>30%	>15% <29%	<20%	Semestral
	Mejorar un 40% los procesos internos mediante alianzas con proveedores	Indice de alianzas con proveedores	$(q \text{ de proveedores con alianzas} / q \text{ de proveedores totales}) * 100$	%	40%	Gerencia comercial	>20%	>10% <19%	<10%	Mensual
	Implementar campañas de desarrollo de imagen corporativa	Campaña de comunicación interna	2 estrategias de comunicación	unidad	2	Gerencia de marketing y comunicación	>2	>1 <2	<1	Mensual

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Unidad de medida	Meta a lograr	Responsable /Período de control	Banda Verde	Banda Amarilla	Banda Roja	Frecuencia de medición
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Reducir un 20% el ausentismo del personal	Indice porcentaje de ausentismo	$(Q \text{ de empleado que se fueron} / Q \text{ de empleados} + \text{cantidad final de empleados} / 2) * 100$	%	20%	Gerencia de recursos humanos	>15%	>8% <14%	<8%	Mensual
	Alcanzar un 60% de personal capacitado	Indice capacitación de personal	$(\text{hs de capacitación al personal en n período} / \text{hs de capacitación al personal en el período n-1}) * 100$	%	60%	Gerencia de recursos humanos	>60%	>40% <59%	<40%	Mensual
	Alcanzar un 70% de empleados satisfechos	Indice de satisfacción del personal	$(\text{empleados satisfechos} / \text{total de empleados}) * 100$	%	70%	Gerencia de recursos humanos Gerencia comercial	>70%	>50% <70%	<50%	Semestral

Fuente: elaboración propia

Propuestas de Medición y/o evaluación

Tabla 9

Acciones a controlar	Unidad de medida	Medidas a implementar	Responsable
Incremento del ingreso por ventas	Hasta un 15%	Revisar estrategias de imagen de marca, captación de clientes, planificar campaña de agresiva de captación a nuevos clientes.	Gerencia Comercial Gerencia de Marketing
	Mayor a 15%	Mantener el plan comercial implementado. Fortalecer las campañas de publicidad. Mantener las campañas para atraer clientes	
Aumento cartera de cliente	Hasta un 15%	Revisar llegada de publicidad, proponer descuentos y bonificaciones	Gerencia Comercial Gerencia de Marketing
	Mayor a 15%	Continuar con la estrategia adoptada de captación de clientes	
Satisfacción del cliente	Hasta un 40%	Indagar las causas de disconformidad y tomar medidas para remediarlo.	Gerencia Comercial Gerencia de Marketing
	Mayor a 40%	Continuar con la estrategia de fidelización	
Incremento de la inversión en tecnología	Hasta un 30%	Revisar el plan de acción	Gerencia de calidad y desarrollo
	Mayor a 30%	Verificar el logro de los beneficios esperados	
Capacitación de los empleados de Lozada Viajes	Hasta un 60%	Revisar el contenido y la metodología aplicada.	Gerencia de recursos humanos
	Mayor a 60%	Ampliar el porcentaje de personal capacitado y tener un mayor alcance	
Satisfacción de empleados	Hasta un 70%	Revisas el programa y las escalas de incentivo.	Gerencia de recursos humanos Gerencia comercial
	Mayor a 70%	Continuar con la escala de incentivos, capacitación y premios	

Fuente: elaboración propia

Una vez establecida la propuesta de acciones que se tomaran para monitorear la efectividad de la estrategia y visualizando las medidas correctivas mencionadas en la tabla 9, se recomienda comprobar periódicamente mediante la evaluación semestral, algunos indicadores para comprobar los resultados de la implementación del cuadro de mando integral.

Partiendo de la base de nuestro ejercicio 2018, el cual fue tomado para el análisis que se presentó, se propone un valor meta que se debe lograr en el período de medición establecido para este indicador. A partir de este punto de apoyo, comenzaremos a monitorear la perspectiva financiera que pone el foco en aumentar la rentabilidad y para este caso utilizaremos el índice ROA que permite medir la rentabilidad del total de los activos de la empresa mediante la fórmula utilidad antes de impuestos e interés / total de activos x 100. Para que la empresa sea valorada de forma positiva en cuanto a su rentabilidad, la cifra obtenida de su ROA debe superar aproximadamente un 5%.

Para poder hacer el seguimiento a los indicadores en base a la perspectiva de los clientes, se procede a diagramar una encuesta de satisfacción con los clientes. Esta encuesta deberá ser tomada de una muestra de clientes para que sea optimizada y así obtener mejores tasas de respuestas y recoger información de manera precisa. A partir de la primera encuesta, estableceremos el valor base. Si al momento de realizar la medición, los valores obtenidos son iguales o superiores a los que se propusieron se aplicaran las medidas consideradas y en caso negativo se corrige la desviación orientando nuevamente hacia la obtención de mejores resultados. Este control deberá ser periódicamente. Por otro lado, no podemos dejar pasar la importancia de mantenernos alerta en las redes sociales, del análisis de medios sociales podemos recopilar datos para posteriormente procesarlos e interpretarlos, esta información nos dará más cercanía con el cliente ya que muestra de forma efectiva las opiniones de primera mano.

En cuanto a la perspectiva de aprendizaje para lograr los objetivos deberemos mantener los porcentajes adecuados de capacitación del personal y de ausentismo; luego la satisfacción del personal podrá ser medida a partir de encuestas y coaching grupales para conocer la opinión de nuestros colaboradores.

Finalmente los procesos internos serán evaluados mes a mes, para medir la efectividad de cada estrategia empleada.

Conclusiones y Recomendaciones

En una época donde la información inunda los medios, todo lo que consideramos que necesitamos saber lo encontramos con facilidad y rapidez, no nos puede extrañar que cada vez más las personas necesiten marcas confiables, que den seguridad de una compra exitosa. Con el paso del tiempo, el negocio se vuelve cada vez más difícil, aumenta la competitividad en el mercado y son las empresas que sostienen un propósito firme las que crecen y duran en el mercado. Lozada Viajes SRL viene trabajando desde sus inicios en sostener una imagen de marca sólida, que le ha dado grandes resultados hasta el momento, pero es muy importante mantener la mirada hacia donde se dirigirá el mercado para poder rápidamente ajustar la organización y ser los primeros en innovar.

Por lo expuesto anteriormente, es que diseñamos e implementamos para la empresa un cuadro de mando integral a fin de contar con una herramienta e indicadores que la mantengan vigente en el mercado, mediante una constante evaluación del desempeño de la empresa.

El desarrollo de este trabajo se inició a partir de una significativa investigación donde del análisis integral se detectaron falencias de distintas magnitudes que son vitales para el crecimiento de la organización. La propuesta del cuadro de mando surge por los múltiples beneficios que se obtienen del desarrollo de esta herramienta; principalmente podemos detectar errores y corregirlos con facilidad; desde la perspectiva financieras, los clientes, el aprendizaje y los procesos internos. También, permite tener una mirada completa de la empresa traduciendo la estrategia, la visión y sus objetivos con llegada a todos los involucrados en este proceso; canalizando así el esfuerzo de todos sus miembros.

Como se ha ido exponiendo en distintos apartados y tal como se encuentra el mercado en la actualidad es que recomendamos mantenerse firme en la búsqueda de alianzas comerciales, principalmente las que ofrezcan a los clientes ventajas, bonificaciones y posibilidad de financiación a largo plazo; por otro lado, recomendamos en la misma línea suscribirse en programas de fomento al crecimiento del turismo nacional. Estos son presentados por el ministerio de turismo y deporte, serán de gran ayuda hasta la apertura de la libre circulación tanto terrestre, aéreo y naviero.

Con respecto a los clientes se sugiere formar un club en donde a través de sistemas de puntos, millas o porcentajes de compras; obtengan beneficios para viajar a través de Lozada Viajes SRL, o simplemente sean sorprendidos con alguna atención personalizada mediante obsequios empresariales.

En cuanto a los procesos internos, proponemos invertir en la formación de un área de análisis de redes, este departamento de extrema modernidad, requerirá la compra de un software y pago de servicios en las redes como hootsuite analytics, google analytics, brandwatch, etc, herramientas digitales de las que podremos obtener información y procesar estos datos para convertirlos en puntos de apoyo de futuras campañas comerciales. Este mismo departamento podría dedicarse al desarrollo y seguimiento de una app para la agencia; que fomente alertas de descuentos y compras al minuto.

Para mejorar el área de crecimiento y con el fin de lograr más compromisos de los miembros de la organización, sugerimos realizar actividades de coaching tanto individuales como grupales para evaluar el desempeño del personal y conocer el estado de nuestros colaboradores y así podemos otorgar nuevas responsabilidades a quienes estén en condiciones de avanzar de cargo en la compañía fomentando la importancia del recursos humanos y un esquema de crecimiento. Por otro lado, proponemos formar expertos en áreas comerciales, el personal que tenga más experiencias en viajes o actividades segmentarlos geográficamente ya que el hecho de haber visitado o recorrido los lugares que posteriormente venderá los harán revivir ese momento y poder transmitirlo a los clientes será enriquecedor para asesorar sobre el destino.

Finalmente se recomienda mantener el seguimiento del cuadro de mando, más allá de los tiempos establecidos en el presente proyecto porque estamos convencidos que el desarrollo y mantenimiento de esta herramienta traerá grandes cambio para la empresa, para el logro de esta propuesta final es que será de vital importancia contar con el compromiso de los distintos niveles jerárquicos de la organización que son quienes motivaran el cambio definitivamente.

Referencias

- Alvarado Cervantes, O (2015). *Administración estratégica*. Análisis PEST.
- Cesca, C., Rojas, M., Salazar, D., Tomé, Z & Velázquez E. (Enero 2010).
Recuperado el 14 de octubre de 2020, de
[https://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml](https://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml)
- Durruty, D. (11 de junio de 2018). Recuperado de <https://automundo.com.ar/fca-comunico-su-plan-estrategico-hasta-2022/>
- Fernández, L., Pérez, R. & Urban Ask (2001). *Diseño e implementación del cuadro de mando estratégico: El caso de tres empresas multinacionales*. *Revista española de financiación y contabilidad*, N°109, pp. 743-764.
Recuperado de <https://aeca.es>
- Flores, S y Berrios A. *Cuadro de mando Integral*. Edición 2017.
- INDEC, (17 de septiembre de 2020). Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>
- TELAM, Informe (19 de agosto de 2020) Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202008/504069-informe-fmi-otimismo-inversores-gobierno-macri.html>
- Lewkowicz, J (19 de diciembre de 2019) Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/237302-las-claves-de-la-nueva-reforma-tributaria>
- Muñoz, Carlos (11 de julio de 2014) Recuperado de: <https://es.slideshare.net/CarlosEcheverria3/cuadro-de-mando-integral>
- Porter M. (2017) *Ser competitivo*. España: Deusto
- Sánchez Vázquez, J.M., Vélez Elorza, M.L. y Araujo Pinzón, P., (2016) *Balanced Socrecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*.
- SENADO ARGENTINA, (17 de septiembre de 2020) Recuperado de: <https://www.senado.gob.ar/upload/15963.pdf>

- Tessore, A. (2019), *Diseño de cuadro de mando integral aplicado a la Empresa Distribuidora Rodo S.R.L* (TFG). Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18415>
- Kaplan y Norton. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Kaplan, R & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (The Balanced Scorecard.) Barcelona: Gestión 2000.
- Villa Camacho, M. E. (2015). *El cuadro de mando integral, concepto enfoques y perspectivas*.