

# Universidad Siglo 21



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral que permita generar valor a los servicios prestados por la empresa Lozada Viajes”**

**“Propose the implementation of the Balanced Scorecard to consolidate and optimize the internal processes of the company Lozada Viajes”**

**Autor: Franco Luciano Mastroyacovo**

**Legajo: VCPB22048**

**D.N.I.: 37411993**

**Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian**

**Córdoba, Argentina 2020**

## Resumen

El reporte de caso tiene por objetivo el diseño e implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa Lozada Viajes SRL. Se realizó un diagnóstico organizacional, donde se analizaron los factores internos y los factores externos, lo que permitió detectar que si bien la empresa está posicionada en el mercado ha olvidado un factor clave de éxito como lo es el control de la gestión interna. Como conclusión que expone que por medio de la implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral la empresa en estudio estará en condiciones de traducir la estrategia y la visión a través de los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión, contando así con información útil y certera para hacer frente al proceso de toma de decisiones. De esta manera, con esta herramienta es posible aportar valor a la empresa buscando así el crecimiento sostenido en el tiempo.

*Palabras claves:* Objetivos, Indicadores, Estrategia Medición, Gestión.

## Abstract

The objective of the case report is the design and implementation of a management control tool based on the perspectives of the Balanced Scorecard in the company Lozada Viajes SRL. An organizational diagnosis was carried out, where internal factors and external factors were analyzed, which made it possible to detect that although the company is positioned in the market, it has forgotten a key success factor such as internal management control. As a conclusion that states that through the implementation of a management control tool based on the perspectives of the Balanced Scorecard, the company under study will be in a position to translate the strategy and vision through the strategic objectives and performance indicators. management, thus having useful and accurate information to face the decision-making process. In this way, with this tool it is possible to add value to the company, thus seeking sustained growth over time.

*Keywords:* Objectives, Indicators, Measurement Strategy, Management.

Índice	
Resumen .....	2
Abstract.....	2
Índice de Figuras .....	4
Índice de tablas .....	4
Introducción.....	5
Objetivos.....	7
<b>Objetivo General</b> .....	7
<b>Objetivos específicos</b> .....	7
Análisis de Situación .....	8
Descripción de la situación.....	8
Análisis de contexto.....	10
• <b>Factores Políticos</b> .....	11
• <b>Factores Económicos</b> .....	11
• <b>Factores Sociales</b> .....	12
• <b>Factores tecnológicos</b> .....	12
• <b>Factores ecológicos-ambientales</b> .....	12
• <b>Factores legales</b> .....	13
Diagnostico organizacional- Matriz FODA.....	15
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....	15
Marco teórico.....	16
El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.....	16
Relación entre sistema de control de gestión y el CMI .....	18
Diagnóstico y discusión.....	19
Descripción del problema.....	19
Justificación del problema .....	20
Conclusión Diagnostica.....	20
Plan de Implementación .....	21
Alcance y limitaciones.....	21
Limitaciones .....	21
Recursos Involucrados.....	21
Recursos intangibles .....	21
Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación.....	22
Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones.....	28
Conclusión y recomendación.....	29

Recomendaciones .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Bibliografía.....	31
Anexos .....	34
Anexo 1. Resolución 74/19 Consejo Profesional Ciencias Económicas de Córdoba. ....	34
Anexo 2. Presupuesto Marketing digital/comunty manager .....	35

### Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama casa central .....	9
Figura 2. Las 5 fuerzas de Porter.Fuente. Elaboración propia.....	13
Figura 3 Mapa estratégico de Lozada Viajes. Fuente. Elaboración propia.....	24

### Índice de tablas

Tabla 1.Matriz FODA.....	15
Tabla 2.Presupuesto.....	21
Tabla 3.Diagrama de Gantt.....	23
Tabla 4.Perspectiva Financiera.....	25
Tabla 5.Perspectiva clientes .....	25
Tabla 6.Perspectiva procesos internos.....	26
Tabla 7.Perspectiva aprendizaje .....	27
Tabla 8.Propuesta de medicion, control y acciones correctivas .....	28

## Introducción

El grupo Lozada Viajes es una empresa líder en el sector de Turismo del mercado cordobés desde hace más de 20 años, desde sus comienzos ha trabajado en el enriquecimiento de distintas unidades de negocios especializadas, para brindar un servicio adaptado a la necesidad, así es, como hoy cuenta con los siguientes segmentos: Viajes, Luna de miel, Corporativo, Vip, Eventos.

Su objetivo es conquistar la excelencia continua, así es que en 2004 ya poseía 4 puntos de venta propios e inicio un plan de franquicias, siendo 2019 la red de franquicias más grande de Argentina con 66 puntos de ventas en 11 provincias.

Más allá de ser una empresa exitosa y reconocida en el país, Lozada Viajes está situada en un entorno de constante crecimiento y avance tecnológico, donde la venta Online está siendo una de las mayores fuentes competitivas usadas por los consumidores, las publicidades, ofertas, uso de redes sociales y sitios web que promocionan viajes deja más en evidencia la obsolescencia de la empresa en este punto.

Otro punto importante a tener en cuenta es que internamente no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado, lo que se considera como un elemento clave para la evolución, desarrollo y realización profesional para sus puestos de trabajos.

Lozada Viajes tiene planteadas estrategias a mediano plazo bien definidas, una de ellas es la expansión de la red de franquicias y llegar a las 200 en 2022.

Si bien es una empresa conocida, consolidada y con planes firmes a futuro la globalización actual lleva a que constantemente se adapte a cambios dando respuestas rápidas y donde se corrijan desvíos con fines de no perder de vista el logro de los objetivos, plasmando la estrategia empresarial en todos sus sectores.

Una herramienta eficaz para lograr lo anteriormente expuesto es el uso del Cuadro de Mando Integral, que brinda indicadores de gestión dentro de la estrategia organizacional, para así poder tomar decisiones que sean convenientes y favorables para las organizaciones, el cual se desarrolla por la necesidad de las empresas de tener una herramienta o modelo de gestión estratégica que les permita tener una visión general, conjunta e integral de la empresa.

Existen infinidad de trabajos realizados sobre este tema, y para todo tipo de empresas y rubros, los cuales muestran los beneficios de su utilización, en el ámbito internacional un trabajo de grado para el título de Ingeniería Civil en Informática, aplica el uso del cuadro de mando integral para la Facultad de Ingeniería que carecía del mismo, en donde se plasman las necesidades de corto y largo plazo para sus diversas unidades, a partir de los planes estratégicos de la facultad, donde se estudiaron todos los aspectos importantes a tener en cuenta, y se concluyó que durante la implementación puede surgir una retroalimentación que permita agregar o actualizar parámetros necesarios sobre la marcha (Schafer Oyanedel, 2006).

A nivel nacional el trabajo de investigación realizado para una empresa del rubro plástico, que buscó detectar los puntos fuertes y débiles de la organización, para poder demostrar que el Cuadro de Mando Integral permite a la dirección conocer la situación de la empresa; facilitando la toma de decisiones y aplicando medidas correctivas ante cambios o desvíos de la realidad con lo planeado en forma instantánea e inmediata (Caceres, 2012).

Localmente un trabajo final de aplicación para la obtención de una maestría de negocios de la Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas escuela de graduados que desarrolla la elaboración del Cuadro de Mando Integral y análisis de los indicadores claves de gestión para una empresa del rubro *call center*, definiendo y creando indicadores de para cada unidad de negocio de la empresa, donde con el trabajo en equipo de varias áreas de la empresa se logró la recolección de información, la selección de las variables, la definición de los indicadores claves y su posterior análisis y se concluyó que el trabajo realizado fue el punta pie inicial para que mediante la implementación del cuadro de mando, no sólo se logre conocer y diagnosticar el grado de cumplimiento de las principales variables críticas, su evolución y el resultado final con sus causas, sino también permitió detectar los desvíos sistemáticos más frecuentes, logrando implementar mejoras para subsanarlas y tomar lo mejor de cada una de las cuentas (Gir, 2016).

Se pueden observar con los antecedentes nombrados que el uso del Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión utilizada por las empresas para hacer operativa la estrategia, es decir, permite implementar la estrategia de una empresa a partir de una serie de medidas de actuación, permitiendo un control permanente sobre todos los

factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas.

Cabe destacar que el cuadro de mando integral no limita el control y la visión de la empresa a la perspectiva financiera únicamente, sino que la extiende también a otras perspectivas, se diseña para detectar los procesos que necesitan un estudio y tratamiento más profundo con el fin de reconocer y plantar las acciones a seguir para lograr el cumplimiento de los objetivos, por lo que resulta necesario realizar un diagnóstico para conocer los problemas que dificultan el desarrollo óptimo de la empresa y lograra identificarlos para posteriormente realizar las correcciones necesarias.

### *Objetivos*

#### ***Objetivo General.***

Implementar una herramienta de gestión integral basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para la empresa Lozada viajes de la localidad de Córdoba que permita consolidar y alinear los procesos internos de la empresa para utilizarse a partir del año 2020.

#### ***Objetivos específicos***

- ✓ Diagnosticar interna y externamente a la empresa para conocer los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de sus operaciones y crear una herramienta acorde a la misma.
- ✓ Identificar los procesos que formaran parte de cada perspectiva.
- ✓ Desarrollar los objetivos de cada perspectiva a alcanzar durante el 2021.
- ✓ Establecer indicadores de cada objetivo los cual a posterior permitirán control y retroalimentación.
- ✓ Generar una integración de todas las aéreas mediante el diseño del mapa estratégico con el reflejo de las relaciones causa y efecto.
- ✓ Diseñar el cuadro de mando integral y plan de acciones que permita consolidar los procesos de la misma y lograr los objetivos establecidos.

## Análisis de Situación

### *Descripción de la situación.*

Los inicios de la empresa fueron en 1987 cuando Cecilia Trigo de Lozada junto a su esposo Facundo Lozada, abren primer sucursal en Córdoba, luego durante 1996 expande su estructura incorporando además de los viajes vacacionales los viajes de negocios para las empresas de Córdoba, en el 2004 se abren sus primeras tres sucursales, dos de ellas en la provincia de Córdoba (Las Varillas y en Cerro de las Rosas en la capital) y la tercera se abrió en el microcentro de la Provincia de Buenos Aires, en ese mismo año la empresa comienza un plan de gran envergadura: las franquicias de agencias Lozada Viajes, siendo hoy la red de franquicias más amplia de país con 66 sucursales en 11 provincias.

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

**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.

**Valores:** Calidad, calidez, creatividad, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas.

Organizacionalmente la empresa desde el 2014 está dirigida por Juan Cruz Lozada, quien renovó el equipo de trabajo y la gestión empresarial con la idea de seguir siendo la empresa número uno en Argentina en franquicias turísticas, y dos directorios compuestos por la directora ejecutiva Amelia Ferrer y la directora Financiera Gabriela Alasia. De la dirección ejecutiva dependen las de: Recepción, Comercial, Calidad y desarrollo, Marketing y Comunicación, productos propios (área que se divide por zonas geográficas) y cuenta con una asesoría externa; De la dirección de finanzas depende el área de administración y también cuenta con asesoría externa.



Figura 1. Organigrama casa central Fuente: Datos brindados por la empresa

La casa central ubicada en la Ciudad de Córdoba, es la que brinda los servicios de soportes a las franquicias, dentro de esta asistencia se encuentra: soporte de marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y toda la asistencia y asesoría externa que se necesite.

Cabe aclarar que, aunque hay cierta dependencia, las franquicias tienen relativa independencia en cuestiones como la del manejo de su administración y contaduría interna, selección del personal interno, manejo de redes sociales, entre otras, las mismas comercializan los siguientes productos: vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones, y paquetes turísticos.

Además de las franquicias la empresa cuenta con 2 importantes unidades de negocios:

1. *Tour operador*: Nace con la idea de poder crear y comercializar productos propios. Brinda servicios exclusivamente a franquicias Lozada. Cuenta con contratos con cadenas hoteleras y navieras muy importantes a nivel mundial. Esta unidad de negocios aporta una ventaja competitiva diferenciándose de la competencia.

2. *Canal de venta Online*: Consiste en la venta de productos y servicios turísticos a través de la web oficial de Lozada Viajes en este canal los usuarios pueden comprar paquetes, vuelos, estadías en hoteles, seguros y traslados.

Los clientes que posee se pueden dividir en 2 grandes grupos:

1. Las Franquicias: son quienes consumen la marca comercializándola.
2. Los viajeros: son quienes consumen directamente la experiencia del viaje.

En cuanto a la política de captación de clientes, no es un fuerte de la empresa la realización de campañas de marketing, o publicidades, uso de redes sociales, etc.

Los proveedores pocos, y hoy en día se encuentran e búsqueda de ampliar la cartera.

La empresa otorga gran valor al capital humano, priorizando su bienestar y desarrollo, respecto al proceso de selección de personal se hace principalmente a través de referidos del rubro y en otras ocasiones mediante publicaciones en redes sociales o medios especializados y también los interesados pueden cargar sus datos en la página, luego las entrevistas se hacen con el encargado del área donde debe cubrirse la vacante.

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, pero como punto débil la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado.

Internamente el punto más débil de la empresa, sobre todo dada la globalización actual es que tiene un modelo de negocio obsoleto tecnológicamente, no cuenta con un software contable específico ni con sistematización en el resto de las áreas, tampoco lo hacen con los sistemas de conteo, sistema de compras, sistema de ventas; las registraciones de cada sector se hacen en Excel.

Lozada cuenta con una estrategia de liderazgo basada en innovar en la gestión, lo que le permite dar un servicio ágil, cómodo, personalizado con altos estándares de calidad, estratégicamente tiene metas planteadas, con objetivos estratégicos a corto y a mediano plazo, entre los que se puede mencionar:

- Expansión de franquicias.
- Omnicanalidad, desarrollo del canal online y de todos sus canales comerciales.
- Crecimiento del Tour operador.
- Crecimiento del campus Lozada.

Para alcanzar estos objetivos, la empresa no desarrolló ninguna herramienta, tampoco procedimientos para lograr dichos objetivos y metas a largo plazo.

### *Análisis de contexto*

Para analizar el contexto, se utilizará la herramienta de análisis de Pestel:

- ***Factores Políticos***

En medio de un estado de pandemia a nivel mundial, en el país buscar encontrar soluciones que no afecten de manera negativa la industria.

Es así que a fines de abril del corriente año el ministro de Turismo y Deportes de la Nación participó de una videollamada con los presidentes de los Entes de las distintas regiones y la presidenta del Consejo Federal de Turismo. También participó la secretaria de Promoción Turística nacional, se transmitió tranquilidad a los representantes y resaltó que desde el Ministerio se está trabajando con todas las herramientas disponibles para desarrollar acciones que mitiguen la crisis que atraviesa el sector. Ante las consecuencias que trae la crisis actual, resulta fundamental el trabajo articulado y federal en el diseño de aquellas medidas que mitiguen los impactos inmediatos y aquellas que nos permitan impulsar la recuperación del sector turístico en el mediano y largo plazo, de esta manera se busca fomentar el turismo al menos Nacional, lo que puede ayudar a Lozada en ese tipo de viajes. (argentina.gob, 2020).

A nivel internacional, lo que más impacta en la caída de las ventas es, dejando de lado la situación mundial de pandemia, el aumento del dólar y el impuesto PAIS.

- ***Factores Económicos***

Un concepto muy repetido en estos tiempos es que el mundo no volverá a ser el mismo después de la pandemia del Covid-19. Seguramente habrá cambios en muchas áreas. Los que serán más veloces y perceptibles se registrarán en la forma de viajar y de hacer turismo.

El turismo receptivo representaba el cuarto ítem de ingresos de divisas para la Argentina.

A mediano plazo, el incentivo al turismo interno será fundamental para reactivar al sector. Y a largo plazo retomaremos la estrategia de promoción poniendo foco en la naturaleza, en línea con las nuevas demandas globales, y en los grandes centros de emisión de turistas, como Europa, Estados Unidos, China y Brasil.

Mundialmente se espera una reactivación post COVID-19 recién después del segundo semestre de 2020, comenzando por turismo doméstico para luego ser internacional, es importantísimo el apoyo de los gobiernos para lograr que la economía vuelva a funcionar activamente y el turismo repunte (Origlia G. , 2020).

- ***Factores Sociales***

La situación de aislamiento social obligatorio, llevo a muchas personas dejen de trabajar y vean parados ingresos, sobre todo el sector del trabajo informal, el gobierno Nacional se torna más participativo en la contención de los sectores más necesitados.

Las cifras oficiales muestran el impacto en el empleo y referido a esto el estado toma constantemente medidas de apoyo, desde préstamos a empresas, acuerdos de no despidos pero con reducción de salarios, a apoyo económico directos con tarjetas alimentarias, control de precios, etc. (argentina.gob, 2020).

- ***Factores tecnológicos***

Las tecnologías han cambiado la forma en la que se viaja, y los nuevos avances prometen hacer que la experiencia sea aún más emocionante e interactiva.

Hoy en día nadie la tecnología y turismo son un combo perfecto, esta combinación influye enormemente en la manera en la que se viaja, donde se elige desde qué destino se elige, hasta lo que se hace en destino.

Tal es así que, según un estudio de Google Travel, el 74 % de los viajeros de placer planean sus viajes por Internet, mientras que solo el 13% lo hace ya a través de agencias de viaje.

Dentro de las tecnologías utilizadas se encuentran: tecnología móvil, realidad aumentada, internet de las cosas, asistentes de voz, big data, a todo esto, se le agregan los sitios web de viajeros donde se comparten experiencias, y sirven de mucha promoción también para las empresas prestadoras de servicios turísticos (Vidal, 2019).

- ***Factores ecológicos-ambientales***

En los últimos años se ha desarrollado el concepto de “eco-turismo”, actividad turística que se desarrolla sin alterar el equilibrio del medio ambiente y evitando los daños a la naturaleza, se trata de una tendencia que busca compatibilizar la industria turística con la ecología, es una modalidad del turismo de naturaleza que surgió como alternativa al turismo tradicional, tiene sus fundamentos en el desarrollo sustentable de las naciones; es decir, busca que se salvaguarden los recursos naturales en el presente para que futuras generaciones tengan la oportunidad igualmente de aprovecharlos, mientras se fomenta un crecimiento social, cultural y económico de la población local (Entornoturístico, s/f).

Existen numerosas páginas que muestran lugares y fomentan este tipo de actividad, con comunidades activas que comentan y sugieren lugares es una de las tantas que posee mucha información y es de las utilizadas.

Lozada viajes debe tener muy en cuenta esta tendencia mundial para adaptar sus ofertas a esta demanda que será cada vez creciente.

- ***Factores legales***

En medio de la crisis por el coronavirus, las agencias de viaje piden que se declare la emergencia económica para el sector, la industria, que ya había suspendido el Travel Sale, ahora le exige a al Gobierno que les permita acceder a beneficios económicos y fiscales mediante alguna resolución que contemple el estado de emergencia por el que pasan.

Mediante un comunicado la Faevyt (Asociación de Empresas de Viajes y Turismo) solicitó al Gobierno que articule medidas para proteger al sector, además señaló que le solicitarán al Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, la declaración de la emergencia económica, productiva y fiscal del sector. La gremial empresaria que representa a las agencias de viajes de todo el país pide la declaración de la emergencia que permita acceder a beneficios económicos y fiscales que alivien la preocupante situación que atraviesa el sector. (Cayón, 2020).

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es otra herramienta que sirve para 5 puntos analizados puede influir en las decisiones estratégicas en la empresa.

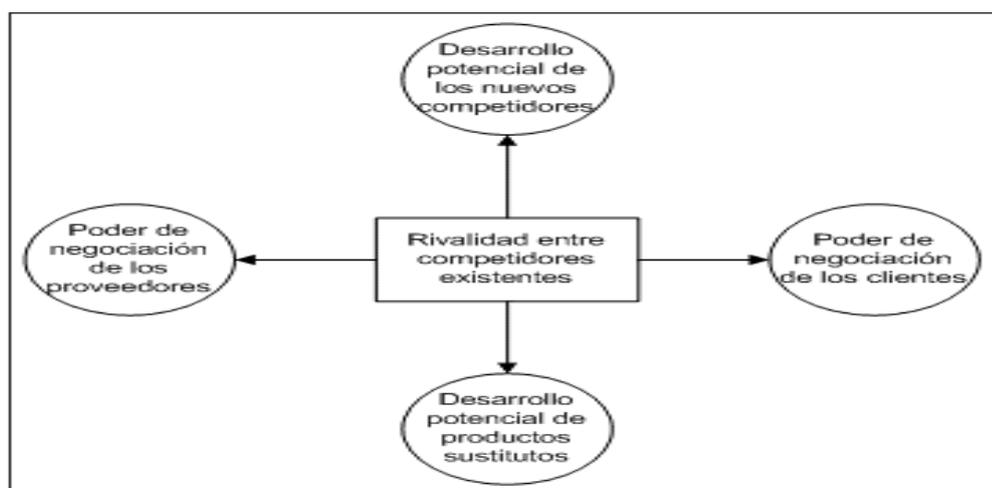


Figura 2. Las 5 fuerzas de Porter. Fuente. Elaboración propia.

*Potenciales competidores:* Por la situación económica en la que se encuentra la Nación y el capital requerido para lo mismo, la probabilidad de que ingresen nuevos competidores es baja. Una de las barreras que más dificultan al ingreso en el mercado es la diferenciación y posicionamiento de las empresas que ya están establecidas.

*Poder de negociación de clientes:* En la actualidad los clientes se encuentran más informados y con más acceso a fuentes de información desde internet donde comparan y buscan la opción más conveniente para ellos, lo que los coloca con un gran poder de negociación.

*Amenaza de productos sustitutos:* Por los avances de la tecnología donde mediante páginas web se ofrecen productos y servicios similares a los que ofrecen las agencias, con mejores precios, con mucha información a la vista de cliente y más comodidad, la amenaza de productos sustitutos es cada vez mayor, también ante este acceso a información los clientes planifican sus viajes solos.

*Poder de negociación de proveedores:* la empresa maneja un número muy chico de proveedores algunos mayoristas, otros minoristas, esto beneficia en el momento de negociación de los precios, al ser pocos los mismo no pueden prescindir de la facturación que les otorga la empresa y ceden a convenir precios, otro beneficio son los años de antigüedad que Lozada Viajes tiene como cliente de los mismos.

*Rivalidad entre competidores:* Lozada viajes cuenta con un gran número de competidores, en donde cada uno de ellos busca la diferenciación creando valor agregado en sus servicios. La mayoría apuntan a todo el mercado, pero la empresa cuenta con una ventaja competitiva gracias a su trayectoria como a su alta participación y distribución gracias a la red de franquicias. La ventaja de la competencia que supera a Lozada es la publicidad masiva y uso de redes sociales.

*Diagnostico organizacional- Matriz FODA.*

Este análisis se realizará mediante la matriz FODA.

Tabla 1

*Matriz FODA Lozada Viajes.*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>CONTEXTO INTERNO</b>	Posicionamiento y antigüedad. Reconocimiento de la marca. Red de franquicias. Estrategias planificadas. Buen clima laboral. Diversidad de oferta de productos. Comunicación entre la casa central y franquicias. Antigüedad con proveedores.	Falta uso de redes sociales y marketing. Modelos de negocios obsoleto tecnológicamente Capacitación solo virtual al personal. Falta de implantación del plan de desarrollo profesional. Política de pocos clientes. Falta de Software contable, de registro de ventas y de costos. Falta de automatización de las operaciones realizadas día a día.
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>CONTEXTO EXTERNO</b>	Crecimiento de la industria. Acuerdos desde el gobierno para reactivar la industria. Ayuda del gobierno para mantener la actividad. Desembarco de low cost en el país. Desarrollo de eco turismo	Crecimiento de la competencia, principalmente online. Aumento del tipo de cambio Dólar. Impuesto PAIS. Pandemia mundial. Inflación. Desempleo.

Fuente. Elaboración Propia

*Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera*

Alguno de los puntos más fuertes de Lozada Viajes es que se encuentra muy bien posicionada, y sobre todo que tiene objetivos estratégicos claros y a futuro.

Pero cuenta con ciertas debilidades, como, por ejemplo, sus modelos de negocios obsoletos tecnológicamente y la falta de publicidad, lo que se considera una gran limitación en el crecimiento dentro del mercado ya que internet y las gestiones online representan un papel muy importante en los últimos tiempos.

También se encuentran debilidades respecto a la forma de atraer al cliente y la financiación de pagos que se les ofrece a los mismos, lo que hace que la firma deje de ser atractiva para los usuarios, detectadas tanto en el análisis FODA, como lo detectado en

Porter, generan la necesidad de establecer objetivos y estrategias, para lograr alcanzar las metas planteadas dentro de la estrategia.

La idea de diseñar un CMI ayuda a alinear las tareas hacia los objetivos, obteniendo indicadores que van guiando y evaluando el desempeño de cada área de la organización, que también sirven para evaluar y tomar las acciones correctivas, en cualquier departamento de la empresa se pueden llevar a cabo mediciones sobre sus características, comportamiento o situaciones, el grado de pertinencia de dicha medición debe ser revisada periódicamente para que brinde la misma utilidad a lo largo del tiempo.

Buscar un sistema de gestión que permita alinear la estrategia de la empresa con los objetivos e intereses de las personas, unidades y áreas que la integran y además llevar todo eso acorde a los factores externos es una cuestión fundamental en las empresas.

En la actualidad, con la situación económica que no acompaña, lograr adecuar los ciclos económicos a las actividades de las empresas es un arduo trabajo, anticiparse es lo único que puede garantizar que dichas fluctuaciones no afecten de manera tan negativa a la empresa, por lo tanto, se deben desarrollar alternativas que con imaginación y eficacia ayuden a consolidar fórmulas de retribución basadas en los objetivos y estrategias.

Marco teórico

### *El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión*

Según la definición de los autores Kaplan y Norton (2016) el cuadro de mando integral es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Así mismos autores como Niven (2007), expresan que se puede considerar al mismo como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa, dichas medidas representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Por otro lado, Ramón y Flores (2017) agregan que el mismo como modelo de gestión surge por la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones, en la búsqueda

de ampliar la visión de gestión imperante de los enfoques existentes sobre la medición de la actuación o rendimiento empresarial basada en indicadores netamente financieros, donde las mediciones que se establecen en él permiten monitorear el cumplimiento de la estrategia tanto en el corto como en el largo plazo, por medio de indicadores de resultado o desempeño para lograr alinear la organización y su estrategia; y agregan que esta herramienta no es solo un sistema de medición de resultados, sino que es un sistema de gestión estratégica que permite aclarar y traducir la visión y la estrategia en medidas concretas, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, y aumentar el feedback y formación estratégica.

Los empresarios generalmente se enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, tomando decisiones de forma intuitiva en la gestión, sin tener en cuenta un plan a futuro, esto genera una tendencia al fracaso al no sustentarse en parámetros cuantificables, estructurados y que aporten la información adecuada para abordar el desarrollo de la estrategia prevista (Muñiz, 2012).

Según los autores Kaplan y Norton (2016) se requiere que la empresa se visualice todas sus dimensiones, y no solo la perspectiva financiera, por ello incorporan tres perspectivas adicionales a la misma, la perspectiva financiera, en la cual sus indicadores aportan la verificación del cumplimiento en términos rentables, entre ellos el crecimiento de las ventas, la generación de flujo caja y el valor añadido económico, etc; la perspectiva del cliente que se basa en la premisa de que cuando los clientes no están satisfechos con el producto o servicio que la empresa elabora, los resultados financieros serán negativos, por lo que no se podrán alcanzar los objetivos económicos, en ella se elaboran indicadores según los resultados satisfactorios que estipulan la estrategia, tales como la retención, la satisfacción y la adquisición de nuevos clientes, como tercer exponen la perspectiva del proceso interno la cual tiene en cuenta los procesos que dan lugar a la creación de valor, por medio del control y mejora de los procesos que se realizan en la empresa, la cuarta y última perspectiva desarrollada es la de aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva es la base principal que la organización debe tener para alcanzar mejoras y obtener un crecimiento en el largo plazo. Juegan un papel importante los personales tanto operativos como directivos, se manejan indicadores de satisfacción de ellos, clima laboral, motivación, etc.

Las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente son las que forman la estructura del cuadro de mando integral, pero no son independientes entre sí, sino que están encadenadas mediante un sistema de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos, las cuales se visualizan en lo que se denomina mapa estratégico.

Los mismos autores sostienen que el mapa estratégico es la representación de las relaciones causa efecto entre los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, a esta definición, Pedrós y Artemio (2012), agregan que es uno de los elementos fundamentales del cuadro de mando, y para poder darle el mejor uso y optimizarlo, se debe conocer tanto los principios básicos que lo sustentan como los elementos que deben incluirse en él, estos elementos son los objetivos y sus indicadores.

Los objetivos que se exponen en el cuadro permiten la medición de logros, por lo que deben tener ciertas características, según nos indica Romero (2015) tales como: debe poder identificarse fácilmente, solo debe medir aquello que es importante, se deben comprender claramente, y finalmente aclaran que lo que importan del uso de ellos es que lo brindan conjuntamente y no de manera individual, facilitando el monitoreo acerca del cumplimiento de los objetivos propuestos tanto a corto como a largo plazo.

Por otro lado, los indicadores el autor Salgueiro (2015) al referirse a ellos en su obra aclara que son la herramienta que sirve para medir la consecución de los objetivos planteados, es decir que sirven para parametrizar la información buscando que ésta sea representativa, suficiente y fiable.

#### *Relación entre sistema de control de gestión y el CMI*

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento del Control de Gestión, donde el mismo proporciona un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de gestión. Además, consiste en el establecimiento de indicadores que miden continuamente los aspectos esenciales de la gestión empresarial. El sistema de Control de Gestión moderno se concibe como un sistema de información, donde se considera que el mismo proporciona un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de gestión. Además, consiste en el establecimiento de señales que midan continuamente los aspectos esenciales de la gestión empresarial. El sistema de Control de

Gestión moderna se concibe como un Sistema de Información-Control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las medidas Mayo y Merlo citado por (Caceres, 2012).

Como modelo de gestión se puede concluir que traduce la visión de la empresa en objetivos relacionados, actividades que soporten dichos objetivos y estos son medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear posibles desviaciones del comportamiento de la empresa a través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, donde la ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva de una organización, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas, y de esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel, fortaleciendo de esta manera los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

En síntesis, integrar todos los objetivos de la empresa bajo el marco del mapa estratégico proporciona una visual total de la organización, además de la comprensión de los procesos críticos, identificando capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional a nivel global de la empresa.

## Diagnóstico y discusión

### *Descripción del problema*

Actualmente Lozada si bien es una empresa posicionada y con reconocida trayectoria, luego de ejecutar el primer objetivo específico de diagnosticarla, se detectaron ciertas debilidades, por un lado lo que respecta al manejo de personal resaltando sus descontentos y desmotivación a causa de la falta de la implementación de un plan profesional que les permita hacer carrera dentro de la compañía, por otro la falta de financiamiento para sus pasajeros, pérdida de competencia por la obsolescencia de la tecnología del modelo de negocio, falta de seguimientos de franquicias, tema clave en la

empresa y ausencia de una buena estrategia publicitaria, son temas puntuales a tratar. La falta de conocimiento sobre las implicaciones que tiene para la organización la alineación del trabajo, de tareas, y objetivos a la estrategia, misión, visión y valores de la organización, hace difícil transparentar cualquier decisión que se necesite tomar, y en la actualidad ese es un problema que frena el dinamismo que se necesita para mantenerse.

#### *Justificación del problema*

Las debilidades diagnosticadas deben ser tratadas para eliminar los resultados negativos dentro de la firma, el presente trabajo busca subsanar la falta de una herramienta de control de gestión, como lo es el cuadro de mando integral, que está impidiendo actualmente a la empresa tener una dirección integrada, balanceada y estratégica, no contar con dicha herramienta impide medir el progreso actual y suministrar una mejor dirección futura, dado que no se tiene acceso a información certera y de claridad sobre los diferentes aspectos de la organización, lo que dificulta llevar adelante el proceso de toma de decisiones con éxito.

#### *Conclusión Diagnostica*

Al proponer la implementación de la herramienta del cuadro de mando integral, se desea generar mediante una forma estructurada de potencializar a todos los niveles de la organización, mostrando las incidencias que su trabajo pueden generar, de esta forma lograr maximizar el valor de la misma, armonizando los esfuerzos hacia los resultados deseados bajo un esquema de trabajo multidimensional para describir, implementar y administrar estrategia a todo nivel dentro de una empresa, a través de la vinculación de objetivos de las cuatro perspectivas que componen la herramienta, iniciativas y mediciones, para comunicar a todos los niveles de la empresa, si están alcanzando las metas. Se espera, posterior a la implementación obtener resultados positivos en los procesos, tratando que todas las actividades y recursos de la empresa estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos y que se cumplan las regulaciones vigentes que conciernen a la entidad. Con los resultados que arrojen los indicadores de gestión, la firma bajo análisis estará en condiciones de planear su gestión no sólo a corto plazo, sino también a horizontes futuros. Con esto se involucra no sólo a las áreas afectadas al CMI, sino que además de integra a todos los miembros organizacionales, aumento en el sentido de pertenencia para con la organización.

## Plan de Implementación

### *Alcance y limitaciones*

Se propone el diseño y la implementación de un modelo de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. El trabajo involucra a todas las áreas e integrantes de la empresa bajo estudio, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba. El período en que se realiza el trabajo comprende los meses de agosto de 2020 a enero de 2021.

### *Limitaciones*

La elaboración de este reporte de caso no presento limitación alguna para su ejecución en ningún momento del desarrollo del mismo.

### *Recursos Involucrados*

#### *Recursos tangibles*

- ❖ Muebles y elementos de oficina (1 escritorio, 1 silla, 1 computadora, 1 impresora, materiales de oficina).
- ❖ Ultimo 2 estados contables.
- ❖ Nómina completa de empleados de la empresa.
- ❖ Información sobre el manejo de recursos humanos.
- ❖ Detalle de las franquicias.
- ❖ Recursos monetarios.

#### *Recursos intangibles*

- ❖ Capacitaciones a todos los colaboradores de la firma, tanto sobre el funcionamiento de la nueva herramienta de gestión como de las operaciones a ejecutar.
- ❖ Contratación de personal idóneo (interno o externo) en manejo de uso de redes , marketing digital y páginas web.
- ❖ Ejecución de un sistema de financiamiento propio.

## Tabla 2

### *Presupuesto*

Tarea/ recurso	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Total
Reunión con directivos	15	Horas	\$ 1.570	\$ 23.550,00
Diseño de CMI con los objetivos e indicadores de cada perspectiva.	15	Horas	\$ 1.570	\$ 23.550,00
Capacitación previa	24	Horas	\$ 1.570	\$ 37.680,00
Implementación del CMI	30	Horas	\$ 1.570	\$ 47.100,00
Capacitación en marcha	24	Horas	\$ 1.570	\$ 37.680,00
Evaluación y control de medidas correctivas	10	Horas	\$ 1.570	\$ 15.700,00
Correcciones	10	Horas	\$ 1.570	\$ 15.700,00
Muebles y elementos de oficina.	Existentes en la empresa	unidad	\$ 0	\$ 0,00
Nómina completa de empleados de la empresa.	Existente	unidad	\$ 0	\$ 0,00
Información sobre el manejo de recursos humanos.	Existente	unidad	\$ 0	\$ 0,00
Detalle de las franquicias	Existente	unidad	\$ 0	\$ 0,00
Contratación de personal idóneo (interno o externo) en manejo de uso de redes, marketing digital y páginas web.	1	unidad	30000	\$ 30.000,00
<b>Total</b>				<b>\$ 230.960,00</b>

Fuente. Elaboración propia.

Con respecto al presupuesto, los costos de horas profesionales se basaron en la resolución de honorarios indicativos (Anexo 1) del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba (lugar de la sede central) y se solicitó presupuesto de manejo de marketing y redes sociales vía mail (Anexo 2).

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

La implantación del CMI consta de varias actividades a desarrollar, desde la etapa previa donde se comienza con el análisis de la situación tanto interna como externa, identificando la misión y visión de Lozada Viajes con el fin de plasmar todo ello en la herramienta. Luego, se continúa con la observación de las tareas diarias de la organización, identificando que, y como se realizan las tareas, lo cual enriquecerá la herramienta, ya que conociendo lo que se hace se puede mejorar. Una vez reconocido todo el proceso de operaciones, y con la información estratégica, se continúa con el establecimiento de los objetivos estratégicos de las perspectivas del CMI y realizar, entre ellos, un mapa estratégico que muestre la relación de causa y efecto. Todo el proceso de implementación será acompañado de las capacitaciones necesarias al personal, ya sea por sector, por tipo de tarea, por grado de responsabilidad, etc. Todos los integrantes deben

conocer qué y cómo se ejecutará tanto la implementación, como el seguimiento de la herramienta.

Una vez que los objetivos estén definidos debemos proceder a la selección y diseño de los indicadores de gestión para cada uno de los objetivos establecidos por perspectivas, para finalizar con las respectivas mediciones y la propuesta de acciones correctivas.

Estas acciones se detallan en el siguiente Diagrama de Gantt.

Tabla 3

*Diagrama de Gantt de implementación.*

Tareas	Períodos (meses)					
	Ago. 2020	Sep. 2020	Oct .2020	Nov. 2020	Dic. 2020	Ene. 2021
Reunión con directivos						
Diseño de CMI con los objetivos e indicadores de cada perspectiva.						
Capacitación previa						
Implementación del CMI						
Capacitación en marcha						
Evaluación y control de medidas correctivas						
Correcciones						

Fuente. Elaboración propia.

A continuación, se presenta el mapa estratégico, el cual como se mencionó en el marco teórico representa las relaciones causa efecto entre los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

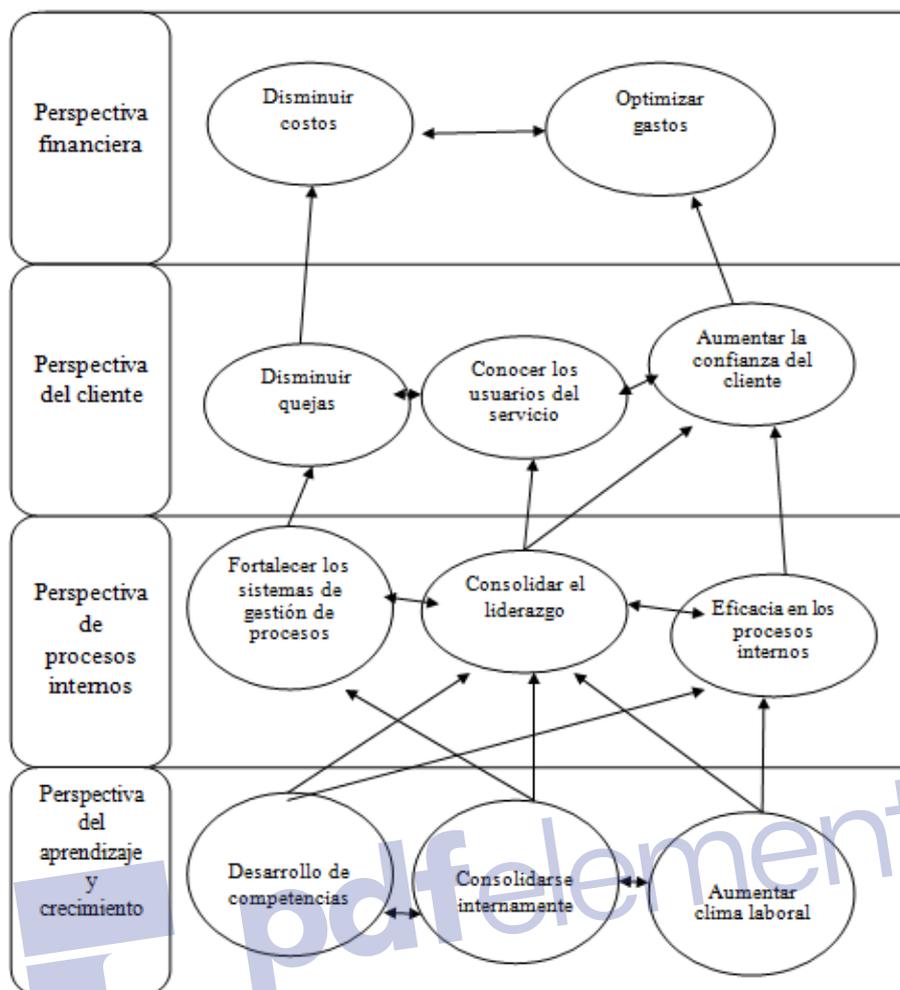


Figura 3 Mapa estratégico de Lozada Viajes. Fuente. Elaboración propia.

Una vez conformado el mapa estratégico se elaboran los indicadores que medirá cada uno de los objetivos.

Tabla 4

*Perspectiva Financiera*

Perspectiva Financiera	
1° Indicador	Rentabilidad
Fórmula	Rentabilidad Económica = Utilidad Neta/Recursos Propios Rentabilidad Financiera = Utilidad ante de intereses e impuestos/Activo Total
Objetivo	Aumentar la rentabilidad anual de la empresa en un 25%
Unidad de medida	porcentaje
Valor objetivo	25%
Banda verde	Mayor Igual al 25%
Banda Amarilla	Mayor Igual a 15% Menor al 25%
Banda Roja	Menor de 15%
Frecuencia de revisión	Trimestral
Control	Gerencia General Administración
2 ° Indicador	Optimización de gastos
Fórmula	Costos Fijos/Costo totales Costos de Fallos/Costos Totales
Objetivo	Disminuir los costos fijos y variables en un 25%
Unidad de medida	porcentaje
Valor objetivo	- 25%
Banda verde	Disminución mayor igual a 25%
Banda Amarilla	Mayor Igual a 15% Menor al 25%
Banda Roja	Menor de 15%
Frecuencia de revisión	Trimestral
Control	Gerencia General Administración

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 5

*Perspectiva del cliente*

Perspectiva Del cliente	
1° Indicador	Satisfacción del cliente
Fórmula	Clientes perdidos/Clientes Devoluciones/Ventas Totales Cuestionarios
Objetivo	Disminuir las quejas

Unidad de medida	porcentaje
Valor objetivo	60%
Banda verde	Mayor Igual al 60%
Banda Amarilla	Mayor Igual a 40% Menor al 60%
Banda Roja	Menor de 40%
Frecuencia de revisión	Trimestral
Control	Gerencia General Administración. Tesorería. Recursos Humanos.
2 ° Indicador	Retorno clientes
Fórmula	(Clientes que vuelven a elegir/Clientes total) *100
Objetivo	Lograr que el 50% de los clientes opte por elegir nuevamente los productos y servicios de la firma a partir del año 2020
Unidad de medida	porcentaje
Valor objetivo	Lograr que el 50% de los clientes vuelva a elegir la firma
Banda verde	Mayor igual a 50%
Banda Amarilla	Mayor a 25% Menor al 50%
Banda Roja	Menor de 25%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia General Administración. Tesorería. Recursos Humanos.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 6

*Perspectiva de los procesos internos*

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	
1° Indicador	Índice de motivación
Fórmula	(Empleados que se siente motivados/ total de empleados) *100
Objetivo	Satisfacción y Motivación
Unidad de medida	porcentaje
Valor objetivo	90%
Banda verde	Mayor igual al 90%
Banda Amarilla	Mayor a 60% Menor a 90%
Banda Roja	Menor al 60%
Frecuencia de revisión	Trimestral
Control	Gerencia General. Gerente Comercial. Tesorería. Administración. marketing

2 ° Indicador	Nuevos convenios de financiamiento con diversas Tarjetas de Crédito y/o bancos.
Fórmula	(Convenios del periodo 2020 - Convenios del periodo 2019/ Convenios del periodo 2019) *100
Objetivo	Consolidar liderazgo
Unidad de medida	porcentaje
Valor objetivo	40%
Banda verde	Mayor igual a 40%
Banda Amarilla	Mayor a 30 % Menor al 40%
Banda Roja	Menor de 30%
Frecuencia de revisión	Anual
Control	Gerencia General. Gerente Comercial. Tesorería

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 7

*Perspectiva del aprendizaje y crecimiento*

Perspectiva de los procesos internos	
1° Indicador	Inversión en tecnología
Fórmula	-
Objetivo	Fortalecer los sistemas de gestión de procesos internos, y lograr su eficacia
Unidad de medida	-
Valor objetivo	Lograr en 3 meses realizarlo
Banda verde	se incorpore
Banda Amarilla	Incorporado o está en proceso
Banda Roja	No se incorpore
Frecuencia de revisión	Trimestral
Control	Gerencia General. Recursos Humanos.
2 ° Indicador	Retención de empleados
Fórmula	N° de trabajadores que abandonan la empresa/N° medio de trabajadores.
Objetivo	Retener los empleados para que hagan carrera dentro de la empresa
Unidad de medida	porcentaje
Valor objetivo	80%
Banda verde	Mayor igual a 70%
Banda Amarilla	Mayor a 50 % Menor al 70%
Banda Roja	Menor de 50%
Frecuencia de revisión	Anual
Control	Gerencia General. Recursos Humanos.

Fuente. Elaboración propia.

*Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones*

Implementar un programa de reuniones de análisis estratégico entre los encargados de las mediciones, los mandos medios y la alta dirección, con periodicidad mensual, en base al monitoreo del tablero de control, a fin de verificar que las mediciones realmente se hicieron en base a lo acordado, y que el tablero se está actualizando mínimo de manera mensual, en tales reuniones de especificaran los pasos a seguir de acuerdo a las metas que se tornen alcanzadas, si surge realizar cambios se aplican y deciden entre los responsables. El fin es que la herramienta siempre sea útil, y que se adapte al entorno dinámico de la empresa.

Tabla 8

*Propuestas de evaluación, control y medición*



Acciones a controlar	Valor actual	Valor Meta	Valor logrado	Medidas de acción para atacar desvíos	Responsable
Rentabilidad	Beneficios Netos/ Activos	25%	S/D	Reformular planes de ventas/ Disminuir costos	Gerencia General / Administración
Satisfacción de clientes	Satisfacción de clientes según encuestas	60%	S/D	Reforzar políticas de atención al cliente Ofrecer paquetes a la medida de cada uno.	Gerencia General Administración
Nuevos convenios con Tarjetas de crédito y Bancos	Cantidad de convenios realizados en años anteriores	40%	S/D	Ampliar convenios con tarjetas y bancos reconocidos a bajas tasas de interés. Financiamiento Propio	Gerencia General Administración
Retención de empleados	Analizar la nómina de empleados y ver el porcentaje de empleados retenidos	80%		Capacitaciones, planes de reconocimiento, programas de crecimiento interno	Gerencia General Administración Humanos

Fuente:

Elaboración propia

### Conclusión y recomendación

Luego de realizar un diagnóstico en Lozada Viajes se detectó que a pesar de que la empresa cuenta con objetivos estratégicos y metas a mediano y largo plazo bien

definidas, no ha desarrollado una planificación estratégica que le permita llegar a las mismas, sin quedar varada en el camino, externamente el entorno y la industria en la que está inmersa es muy cambiante y la, por lo que también considera de gran importancia contar con herramientas que le permitan adaptarse y le brinden la flexibilidad necesaria para continuar siendo la reconocida empresa que es y logra expandirse tal cual lo tiene planeado.

Del análisis que se ejecutó, se consideró que la mejor herramienta que puede utilizar es el Cuadro de Mando Integral, dado que la misma lograría explotar los recursos que ya posee, potenciándolos a través de las 4 perspectivas que componen y se entrelazan en tal herramienta, su utilización tiene como fin principal optimizar la gestión dentro de la organización, ya que mediante sus indicadores permite medir y gestionar los resultados de las estrategias que podrían influir en el logro del objetivo y la estrategia de liderazgo de la empresa. Además la herramienta genera que todos los sectores se comuniquen, lo cual permite afianzar el compromiso de los trabajadores, y hacerlos parte de la empresa, lo que se refleja en un mejor servicio brindado, se comprenderá como las actividades de un área específica se relaciona con las de otras formando parte de un todo. Otro beneficio es que al tener un mejor manejo de la información les permitirá a los directivos y empleados una comprensión más exacta de lo que se está haciendo, si se están alcanzando los objetivos, y que hace falta corregir para lograr cumplir la estrategia.

En definitiva, con el establecimiento de un modelo de gestión, los procesos internos serán más eficientes, con clientes más y fidelizando los clientes actuales generando de esta forma un incremento en las ventas, todo lo mencionado permitirá a Lozada Viajes mantener y mejorar constantemente su posición competitiva en el mercado.

Con el fin de lograr que la propuesta de este trabajo tenga mejores resultados, se consideran algunas recomendaciones que complementarían la implementación del cuadro de mando:

- A nivel tecnología, actualizar el soporte informático interno de la empresa, tratando de unificar en uno toda la información, se sugiere contratar un servicio externo que se ocupe de ello y desarrolle un sistema acorde a las necesidades, que además desarrolle la página web, tornándola más dinámica.

- A nivel personal, desarrollar una propuesta de crecimiento interno y reconocimientos, por ejemplo, quienes tengan conocimientos en turismo y hotelería, reubicarlos, abonar un plus en el sueldo por ello (reconocimiento de título), fomentar precios por ventas, realizar acuerdos con universidades tanto para pasantías como para que los actuales empleados puedan formarse a un costo más económico, etc.

En este punto, se recomienda definir quienes serán los encargados del control de la herramienta propuesta, primero internamente, luego si no hay nadie capacitado, contratar una persona con perfil adecuado, administrador de empresas, por ejemplo.

- A nivel clientes, incrementar la publicidad, mediante las redes sociales, propagandas, carcererías, pautas de televisión, radio.

También se sugiere ejecutar encuestas de satisfacción y campañas de retención, relevando los clientes frecuentes y ofreciendo servicios diferenciados a quienes vuelven

- Finalmente a nivel general sobre el uso del cuadro se sugiere una constante revisión de los indicadores, actualizando los objetivos y sus indicadores, rediseñando el cuadro en caso de ser necesario.

Implementar como costumbre reuniones generales de personal donde se les muestre los resultados para que comprendan los beneficios de esta nueva forma de trabajo, y se comprometan, mediante el reconocimiento de los logros.

## Bibliografía

Anthnoy, R; Govindarajan. (2007) Sistemas de control de gestión. Duodécima edición. Mc Graw Hill. México.

argentina.gob.ar. (s/f de s/f de 2020). //www.argentina.gob.ar. Obtenido el 15 de Mayo de 2020 de //www.argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno. Andy Freire. (2015). Argentina emprendedora: Cómo innovar puede producir cambios reales y decisivos en el destino de un país. Buenos Aires: Aguilar.

argentina.gob. (27 de Abril de 2020). https://www.argentina.gob.ar/. Obtenido el 15 de Mayo de https://www.argentina.gob.ar/: https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno

argentina.gob. (27 de Abril de 2020). www.argentina.gob.ar. Obtenido el 15 de Mayo de www.argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/noticias/lammens-se-reunio-con-representantes-turisticos-de-todas-las-regiones-del-pais

Caceres, V. (2012). Cuadro de mando integral y su aplicacion a una empresa del rubro plastico itam-plast. Mendoza, Argentina.: Universidad Nacional de Cuyo.

Cayón, D. (11 de 03 de 2020). https://www.infobae.com/. Obtenido el 15 de Mayo de 2020 de https://www.infobae.com/: https://www.infobae.com/economia/2020/03/11/en-medio-de-la-crisis-por-el-coronavirus-las-agencias-de-viaje-piden-que-se-declare-la-emergencia-economica-para-el-sector/

destinonegocio. (15 de Mayo de 2020). https://destinonegocio.com/. Obtenido el 18 de Mayo de 2020 de https://destinonegocio.com/: https://destinonegocio.com/pe/negocio-por-internet-pe-pe/ofrece-valor-agregado-a-tus-clientes/

Entornoturistico. (s/f de s/f de s/f). https://www.entornoturistico.com/. Obtenido de https://www.entornoturistico.com/: https://www.entornoturistico.com/que-es-el-ecoturismo-y-que-tipos-de-actividades-de-ecoturismo-se-pueden-realizar/

Gir, S. (2016). Elaboración del Cuadro de Mando Integral y análisis de los indicadores claves de gestión. Córdoba, Argentina.: UNC-Escuela de Graduados, Facultad de Ciencias Economicas.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El cuadro de Mando Integral*. (3ª ed.). Barcelona: Gestion 2000.
- Macías, A. (17 de Mayo de 2018). <https://www.andalucialab.org/>. Obtenido de <https://www.andalucialab.org/>: <https://www.andalucialab.org/blog/como-internet-ha-revolucionado-el-sector-del-turismo/>
- Mallo, C. y Merlo, J. (1995), *Control de Gestión y Control Presupuestario*, McGraw Hill (España)
- Muñiz, L. (2012). *Las 10 claves de la gestión empresarial (Volumen 1)*. Barcelona: Sisconges & Estrategia.
- Niven. (2007). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pedros. y Artemio. (2012). *Mapas estrategicos*. Madrid: Diaz Santos.
- Ramón, B., y Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral- Resumen Teórico*. Santiago, Chile.: Centro de Investigación Sobre Educación.
- Romero F. (2015). *Todo lo que hay que saber sobre Cuadros de Mando*. Málaga, España.: Play consultores.
- Schafer Oyanedel, A. (2006). *Diseño de una cmi para la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Austral de Chile*. Valdivia, Chile.: Universidad Austral de Chile.
- Salgueiro. (2015). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Días de Santos.

Anexos

*Anexo 1. Resolución 74/19 Consejo Profesional Ciencias Económicas de Córdoba.*



Consejo Profesional  
de Ciencias Económicas  
de Córdoba

---

**RESOLUCIÓN 74/19  
RESOLUCION 71/08 (T.O. 26.12.2019)  
ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES"**

**VISTO:**

La necesidad de adecuar el *Valor del Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 27.06.2019) "Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales"*, y

**CONSIDERANDO:**

Que mediante la Res. 71/08 el CPCE de Córdoba estableció valores para las distintas labores profesionales dentro de las áreas impositiva, laboral y previsional, contabilidad y auditoría, actuación judicial y varios que son indicativos y referenciales y no constituyen ni deben ser interpretados como aranceles mínimos obligatorios

Que la Res. 71/08 expresa en su Artículo 5º que cuando las condiciones de mercado así lo requieran se faculta a la Mesa Directiva del CPCE a actualizar los valores fijados en el Artículo 1º de la misma.

Que es atribución del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba dictar normas que colaboren con el desenvolvimiento de la labor diaria de los profesionales.

**EL CONSEJO DIRECTIVO DEL  
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA**

**RESUELVE:**

**Artículo 1º: Fijar** el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 26.12.19), Anexo I, en **Pesos Un mil quinientos setenta. (\$ 1.570)**

## Anexo 2. Presupuesto Marketing digital/comunty manager

### Presupuesto:

Diseño y desarrollo de un sitio web transaccional, manejo de redes, creación de publicidad. Se contemplará las especificaciones recibidas por parte del cliente para el desarrollo del trabajo.

Tiempo de trabajo estimado: 60 días.

Forma de Pago: 30 días fecha factura.

Esta propuesta tiene una validez de 30 días desde su fecha de emisión.



A continuación, pasaremos a detallar el alcance y la inversión del plan de medios digital para los primeros 60 días a partir del lanzamiento.

Objetivo	Medio	Formato	Métrica	CPC / CPV / CPM	Impresiones	Resultados	
						\$1.000.000	Inversión
Branding	Facebook	Recordación de marca	Personas que recuerden la marca	\$0,70	85.714	4.286	\$3.000
		Captación de fans	Fans	\$2,00	50.000	500	\$1.000
		Reproducción de video	Reproducciones	\$0,15	1.000.000	20.000	\$3.000
	Instagram	Recordación de marca	Personas que recuerden la marca	\$0,70	85.714	4.286	\$3.000
		Captación de fans	Fans	\$3,00	33.333	333	\$1.000
		Storys	Reproducciones	\$0,20	12.500	5.000	\$1.000
	Google Display	Banners	Clicks al sitio	\$2,50	400.000	1.200	\$3.000
	YouTube	Masthead	Impresiones	\$3,40	588.235	588.235	\$2.000
		Bumper Ads	Impresiones	\$30,00	66.667	66.667	\$2.000
		Pre Roll	Reproducciones	\$0,40	12.500	5.000	\$2.000
Performance	Google	Search	Clicks al sitio	\$3,00	333.333	1.667	\$5.000
	Facebook / Instagram	Leads Ads	Leads	\$8,00	50.000	250	\$2.000
	Instagram	CTW / Carousel	Clicks al sitio	\$1,50	133.333	1.333	\$2.000
					2.851.331		\$30.000

Fee agencia: 2% de la inversión.

Forma de pago: 15 días fecha factura.

