

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Implementación de la herramienta de Cuadro de Mando Integral (CMI)  
en la empresa Lozada Viajes”**

**“Implementation of the Balanced Scorecard (CMI) tool in the company  
Lozada Viajes”**

**Autor: SECULINI MARIA ESTELA**

**Legajo: VCPB06665**

**DNI: 28055830**

**Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian**

**Córdoba, Julio 2020**

## INDICE

Introducción _____	5
Análisis de Situación _____	8
Descripción de la situación _____	8
Diagnóstico Organizacional _____	10
Análisis de Contexto _____	11
Análisis Específico _____	14
Marco Teórico _____	16
Diagnóstico y Discusión _____	20
Descripción del Problema _____	20
Justificación del Problema _____	20
Conclusión Diagnóstica _____	20
Plan de implementación _____	22
Alcance _____	22
Recursos _____	22
Acciones y Marco de Tiempo _____	24
Propuestas de Medición y/o evaluación de las acciones _____	28
Conclusiones y Recomendaciones _____	30
Referencias _____	32

## **Agradecimientos**

Quiero extender un profundo agradecimiento a quienes hicieron posible este sueño, aquellos que junto a mí caminaron en todo momento y siempre fueron inspiración, apoyo y fortaleza.

A Dios por darme la fe necesaria para lograr mi ansiado objetivo.

A mi Madre, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, brindando siempre las palabras justas y su amor infinito.

A mi estrella en el cielo, Papá, por tu esfuerzo invaluable y dejarme la mejor herencia del mundo, la responsabilidad y constancia permanente.

A mi amor, Juan, compañero de vida, su ayuda ha sido fundamental. Este proyecto no fue fácil, pero estuvo motivándome y apoyándome. Confiando siempre en mí.

A mis mellis, Luciana y Victoria, que me brindaron su apoyo, me comprendieron, tuvieron tolerancia e infinita paciencia, cedieron su tiempo para que Mamá estudie; para permitir así llevar adelante un proyecto que pasó de ser una meta personal a un emprendimiento de familia.

Y a todas las personas que de una u otra manera estuvieron y creyeron en mí en esta etapa.  
Gracias!

## **Resumen**

En el presente Trabajo Final de Grado se plantea una propuesta basada en el diseño e implementación de la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral, que se aplica en la firma Lozada Viajes de la ciudad de Córdoba, Argentina; que se dedica a la comercialización de productos y servicios turísticos, estableciéndose el objetivo de aumentar la rentabilidad de la misma. La propuesta nace como respuesta a la necesidad de construir un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permita a la organización alcanzar sus objetivos, generar valor agregado en su plan de negocios, y mantener una posición competitiva dentro del mercado turístico. El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión, que le permite a la organización traducir la visión y la estrategia a toda la organización, en objetivos claros y congruentes.

Palabras clave: gestión, rentabilidad, estrategia, objetivos, indicadores.

## **Abstract**

In the present Final Degree Project, a proposal based on the design and implementation of the Balanced Scorecard management tool was presented, which was applied at the Lozada Viajes firm in the city of Córdoba, Argentina; that is dedicated to the commercialization of tourist products and services, establishing the objective of increasing its profitability. The proposal was born as a response to the need to build an effective and efficient management model that allows the organization to achieve its objectives, generate added value in its business plan, and maintain a competitive position within the tourism market. The Balanced Scorecard is a management tool, proposed by authors Kaplan and Norton, which allowed the organization to translate the vision and strategy throughout the organization, into clear and consistent objectives.

Keywords: management, profitability, strategy, objectives, indicators.

## **Introducción**

El turismo es una de las actividades más importantes para la economía de un país por su gran dinamismo y capacidad de desarrollo. Hoy el turista está en búsqueda de experiencias únicas, acorde a sus nuevos gustos, necesidades y preferencias, como lo son el interactuar con nuevas culturas, interrelacionarse con la naturaleza, realizar actividades de reto físico, búsqueda de emociones fuertes, el mantenerse en forma, cuidar su salud, realizar actividades al aire libre, entre otras.

Para ello, las empresas de este sector, han de intentar posicionar a sus productos/servicios con superioridad con respecto a su competencia y convencer al cliente para ello.

El contar con una certificación de calidad puede convertirse en un punto fundamental para lograr el cumplimiento de este objetivo. El usuario está hoy perfectamente formado e informado. Los diferentes medios de comunicación, los múltiples canales de información existentes, han contribuido a que todos, en la faceta de consumidores, puedan tomar decisiones y la calidad se ha convertido en la clave del éxito para ello.

Una compañía que ha sabido adecuarse a las nuevas exigencias del contexto, manteniendo una posición competitiva en el mercado, es la agencia de viajes Lozada Viajes. La empresa, cuya casa central se ubica en la ciudad de Córdoba, cuenta con más de 30 años de trayectoria, siendo una red de franquicias de agencias de viajes.

En el presente Trabajo Final de Grado, se propone analizar la puesta en marcha de la herramienta de control de gestión conocida como Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa Lozada Viajes, a fin de contribuir en la estrategia de crecimiento de la compañía.

Cuando una empresa tiene estrategias de diversificación y crecimiento, hay necesidad de una mayor formalización en los procesos. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que busca formalizar la toma de decisiones para poder dirigir

estratégicamente. Es así que la empresa Lozada Viajes se caracteriza por la formalización de los procesos.

Llegar a ser una empresa madura implica entre otras cosas contar con directivos y personal que sean profesionales para hacer su tarea, conozcan la empresa y el negocio; dediquen tiempo para pensar, usen sistemas formales para dirigir, y tengan la decisión de invertir tiempo, esfuerzo y recursos en sistemas directivos.

El Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto razonable de indicadores desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 1996).

Los antecedentes de utilización de esta herramienta son óptimos en cuanto a resultados y su aplicación en organizaciones de diferentes rubros.

Entre ellos, una tesis elaborada por una egresada de la Universidad Nacional de Cuyo, que propuso la implementación de esta herramienta en una empresa de transporte de carga. En la misma, concluyó que la implementación de un CMI facilitó los procedimientos de control y permitió una mayor eficiencia en la administración de los recursos (Messina, 2015). También se puede mencionar el caso de (Gir, 2016) que en su trabajo final, expuso que el Balanced Scorecard es una poderosa herramienta de gestión en las grandes compañías que han conseguido adaptarlo a sus necesidades específicas, logrando reunir en un solo informe la información oportuna para la gestión y permitir evaluar el cumplimiento de los objetivos de la organización mediante indicadores para la toma de decisiones. Por otra parte, en su tesis doctoral, (Jorda, 2017) afirmó que el uso adecuado del Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica fue capaz de crear valor organizacional y que este valor pudo ser medido, brindando seguridad a quien puso en duda la efectividad de la herramienta en estudio.

Se considera relevante diseñar un CMI, ya que es una herramienta de gestión que analiza a la empresa íntegramente, con la finalidad de poder transmitir y comunicar la estrategia a lo largo y ancho de la organización, buscando lograr un crecimiento sostenido, eficaz y controlado de la firma como así también de sus franquiciados.

### *Objetivo General*

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para ser implementado en la gestión de la firma Lozada Viajes, ubicada en la ciudad de Córdoba, con el fin de incrementar la rentabilidad de la empresa para el año 2021.

### *Objetivos Específicos*

- Diseñar los objetivos dentro de las perspectivas del CMI para orientar las acciones de cada área.
- Determinar los indicadores de cada una de las perspectivas para medir el desempeño de cada área.
- Definir los procesos y criterios de medición de desempeño para cada una de las perspectivas evaluadas, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Comunicar el plan del CMI a la alta dirección.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la situación*

El nacimiento de la firma Lozada Viajes se remonta en el año 1987, momento en el cual Cecilia Trigo de Lozada abrió, junto a su marido Facundo Lozada, su agencia de viajes en la ciudad de Córdoba. A partir de 1990 comienzan a trabajar activamente en la empresa los hijos de la familia. Seis años más tarde, Lozada Viajes expande su estructura, e integra a su cartera de productos, viajes de negocios a las empresas de Córdoba, además de los viajes vacacionales.

En 2004 se abren las primeras tres sucursales, dos de las cuales fueron en la provincia de Córdoba; una de ellas en la localidad Las Varillas y la otra en el barrio Cerro de las Rosas de la ciudad Capital. Mientras que la tercera sucursal se abrió en la ciudad de Buenos Aires, al tiempo que se diseñaba el plan de franquicias de Lozada Viajes. En 2009, la tarjeta de crédito, Visa, elige a Lozada Viajes como la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina.

Actualmente, Lozada Viajes es una red de franquicias de agencias de viajes, las cuales se encuentran distribuidas a lo largo de todo el país bajo la gestión de la casa central ubicada geográficamente en la ciudad de Córdoba y, más allá que las franquicias tienen cierta independencia relativa en su accionar diario, se brinda los servicios externos de soporte, como marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y *startup* y toda la asistencia y asesoría externa que necesiten los franquiciados.

Complementariamente a la red de franquicias, cuentan con dos unidades de negocios, como lo es el canal de ventas online, y el tour operador donde se ofrecen productos propios, brindando servicios exclusivamente a franquicias Lozada.

Entre la cartera de productos que comercializan las franquicias Lozada Viajes se pueden mencionar, principalmente vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos tanto en bus como aéreos. Los mencionados productos son tanto a nivel nacional como internacional.

Lozada Viajes posee dos grupos de consumidores, los viajeros y los socios franquiciados que consumen la marca.

La Misión de la firma es 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. Su Visión, es ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina. Y en cuanto a sus Valores se encuentran; calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas.

En cuanto a su estructura interna de funciones se expone a continuación el organigrama correspondiente.

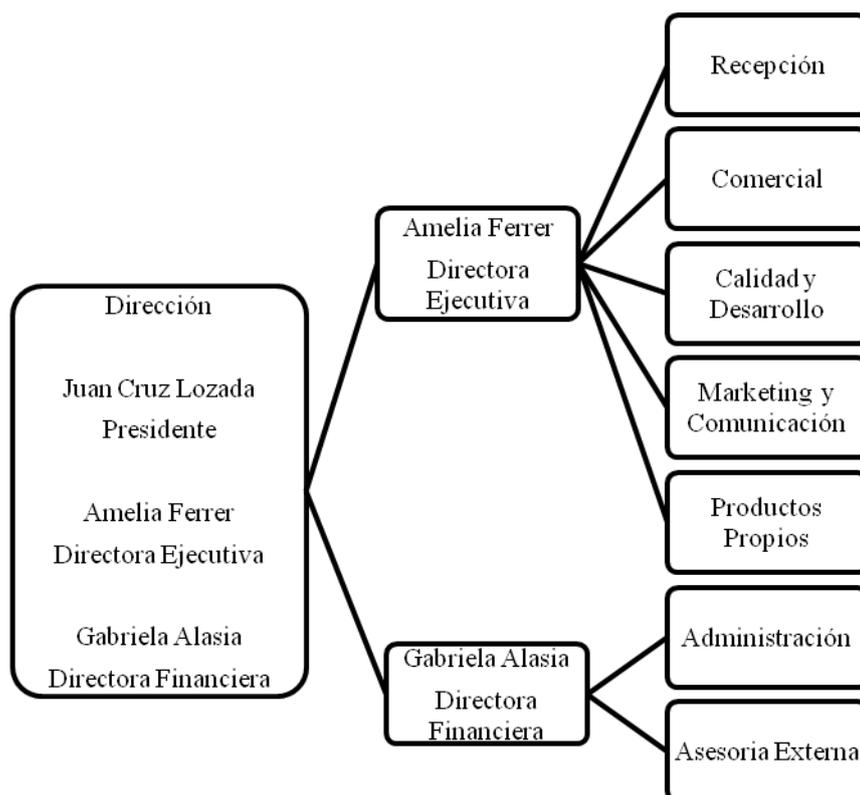


Figura 1. Organigrama Lozada Viajes. Fuente: Elaboración Propia

*Diagnóstico Organizacional*

*Tabla 1*

*Análisis FODA*

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipo Humano</li> <li>-Posicionamiento de Marca en Argentina</li> <li>-Red de Franquicias</li> <li>-Sistema de Gestión de Calidad según norma internacional de calidad ISO 9001.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistemas de información offline</li> <li>-Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias</li> <li>-Falta de expertise tecnológico</li> <li>-Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial. Crecimiento de la industria.</li> <li>-Desembarco de low cost en Argentina y nuevas rutas.</li> <li>-Autorización del Banco Central de la República Argentina para la venta de moneda extranjera.</li> <li>-Lanzamiento de segunda marca.</li> <li>-Crecimiento del Campus Lozada para la comunidad (para la formación de colaboradores).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente.</li> <li>-Crisis económica (inestabilidad en el tipo de cambio, inflación)</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## *Análisis de Contexto*

### *Análisis PESTEL*

#### Factores Políticos

El cambio de Gobierno a fines de 2019 fue radical en cuanto a la tendencia a reactivar la industria turística, fomentando la explotación del turismo interno.

Actualmente en medio de una fuerte crisis económica como consecuencia de la pandemia del Covid-19, y con el agravante que significa para muchas empresas no poder facturar dado el aislamiento preventivo y obligatorio, el Gobierno creó el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción, a través del Decreto 376/2020, en el marco del DNU 260, para dar alivio económico inmediato a aquellas empresas y trabajadores afectados directamente por la caída de la actividad económica luego de las medidas de contingencia implementadas durante la Emergencia Sanitaria. Sus medidas incluirán a las pymes turísticas como hoteles y agencias (Ministerio de Economía, 2020).

#### Factores Económicos

Argentina, actualmente está pasando por dificultades económicas fuertes, en la cual hay desequilibrios macroeconómicos que conducen a empeorar y dificultar la crisis. Dichos efectos impactan fuertemente en la actividad económica, arrastrándola hacia la recesión.

El Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) mostró en Febrero de 2020 una caída de 2,2% con relación a igual mes de 2019, acumulando una retracción de 2,0% en el primer bimestre del año. En términos desestacionalizados, el EMAE se redujo 1,1% con respecto a enero. De los 8 sectores de actividad económica que mostraron caídas con relación a igual mes de 2019, Construcción (-20,4%), Intermediación financiera (-7.8%) y Comercio (-1,6%) fueron los que tuvieron una mayor incidencia negativa (INDEC, 2020).

El mercado del turismo, se encuentra ampliamente relacionado con la situación económica del país. Los movimientos que tenga el país, van a impactar fuertemente en el sector.

En el marco de la actual pandemia de coronavirus, a fines de marzo los analistas del mercado proyectaron que la inflación minorista para diciembre de 2020 se ubicará en 40,0% interanual, manteniéndose así en el mismo nivel estimado en los pronósticos provistos a fines del mes de febrero.

Los analistas del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) prevén una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) real para 2020 de 4,3% (una caída de 3,1% con respecto a la pronosticada el mes previo).

Así mismo, los participantes del REM prevén que el tipo de cambio nominal promedio alcance \$83,1 por dólar en diciembre 2020 (+\$4,2 por dólar respecto del REM previo) y \$107,7 por dólar en diciembre de 2021 (BCRA, 2020).

#### Factores Sociales

La devaluación del peso y sus impactos recesivos e inflacionarios tuvieron un efecto negativo sobre los indicadores sociales. La tasa de desocupación en el cuarto trimestre del 2019 se situó en 8.9% de la población económicamente activa. Si bien la tasa de desocupación disminuyó levemente en la comparación interanual, 0,2% menos respecto del cuarto trimestre de 2018, se incrementaron de manera estadísticamente significativa otras formas de presión sobre el mercado de trabajo. Por ejemplo, la que ejercen las personas que tienen un empleo pero buscan activamente otro (ocupados demandantes), que aumentaron 1,7% respecto del cuarto trimestre de 2018, lo cual redundó en un incremento de la presión total sobre el mercado de 1,3% (INDEC, 2020).

#### Factores Tecnológicos

La innovación y desarrollo tecnológico se encuentran en constante crecimiento, impulsados fuertemente por la globalización e informatización, fomentando el desarrollo de diferentes programas informáticos con capacidades integrales de gestión, capaces de mejorar la experiencia de los clientes e incrementar la eficiencia operativa.

Otro factor de gran importancia son las redes sociales, las cuales, por su fácil nivel de acceso, se han convertido en útiles canales de promoción. Como así también, las aplicaciones y los sistemas de pago online, ya que es mucho más eficiente y accesible poder pagar un servicio a través de estas plataformas.

En 2019 se vendieron 146 millones de productos, un 22% más que en el año anterior, a través de 89 millones de órdenes de compra (un 12% más que en 2018). El ticket promedio fue de \$ 4.500. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) se sumaron más de 828 mil nuevos compradores y lo atribuyeron a que los argentinos ahora confían más en el comercio online. Los 5 rubros que más facturaron en *eCommerce* fueron Pasajes y turismo, Tv y telefonía, Alimentos, bebidas y artículos de limpieza, Artículos para el hogar y electrodomésticos (Clarín, 2020).

#### Factores Ecológicos

La Organización Mundial del Turismo, como organismo de las Naciones Unidas, es el encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Es así que aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental. Entre sus prioridades está promover políticas que hagan un uso óptimo de los recursos ambientales (OMT, 2020).

Cabe señalar que el año 2017 fue declarado como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo por las Naciones Unidas.

En Lozada Viajes la sustentabilidad también se relaciona con trabajar a largo plazo, velando por el uso racional de los recursos ambientales para reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente.

#### Factores Legales

Marco regulatorio: Ley Nacional de Turismo 25997; Ley 18829 Agentes de viajes; Ley 19918 - Contrato de viajes; Ley 22545/1982 - Actualización de la Ley 18829 2602/1982; Ley de franquicias 26994 (Infoleg, 2020).

Entre la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios y la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo han acordado instrumentar el

convenio colectivo de trabajo destinado a regular la prestación de servicios propios y característicos de la actividad turística y cuya ejecución tiene como sujetos del contrato de trabajo a empleados y empleadores del sector (FAECYS, 2020).

Desde el 1 de agosto del 2014, por Resolución 1226/14 de la Inspección General de Justicia (IGJ) la Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo tiene una representación directa a entidades del sector turístico (FAEVYT, 2020).

Entre sus principales objetivos se destacan:

Estudiar los problemas que afectan la actividad turística, colaborando en la búsqueda de soluciones adecuadas para las diferentes problemáticas, representando y defendiendo los intereses de sus asociados.

Ejercer un severo control de las Agencias y operadores miembros, asegurando el mantenimiento de la ética profesional y comercial en la actividad turística.

Ofrecer una constante capacitación a sus asociados, con la finalidad de lograr y exigir a éstos la más alta calidad y excelencia en el nivel de servicios al usuario.

### *Análisis Específico*

Desde una óptica profesional, la importancia que posee el CMI, es que te da la posibilidad de analizar las perspectivas financieras de las entidades, mientras se monitorean las tres perspectivas fundamentales restantes; clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Es decir que se complementan para realizar un monitoreo de información financiera, fin que posee la firma Lozada Viajes, pero teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, que van a influir para lograr la estrategia.

La estrategia actual de Lozada Viajes es brindar un servicio ágil, cómodo, personalizado, con altos estándares de calidad, creando productos turísticos que satisfagan las expectativas de los viajeros con precios competitivos. La definición de la estrategia es apropiada, debido a que su cumplimiento es viable, permitiendo así tener un

horizonte de planeamiento de acciones a largo plazo para poder lograr la permanencia en el mercado.

Por otro lado, la influencia que tienen los sistemas de información en las organizaciones es significativa. La empresa analizada posee información prudente tanto financiera como no financiera para poder tomar buenas decisiones, en un entorno tan globalizado y con constantes cambios en el que se desempeña. Con la información oportuna recopilada se puede percibir una posición global actual en la que se encuentra la empresa.

En fin, los beneficios que alcanzaría la empresa serían, la alineación íntegra de los procesos internos hacia la estrategia y su medición constante, mejora en la comunicación interna y externa, integración de la información de todas las áreas que recaerá en una mejor capacidad de análisis y posterior toma de decisiones.

## Marco Teórico

Se abordará brevemente la historia del cuadro de mando integral, luego se definirá detalladamente su concepto, sus características y composición, donde se buscará que el lector, comprenda la importancia de la mencionada herramienta, a partir de diversos autores trascendentales del tema propuesto.

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (CMI) se remontan a los años 90 en Estados Unidos. Fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, y presentado en la revista *Harvard Business Review*, en el año 1992.

Kaplan y Norton (2002), afirman que el CMI es utilizado para traducir la visión a lo largo y ancho de la organización, y poder transmitir la estrategia eficientemente a todos los miembros, y a partir de tal situación, establecer objetivos claros, coherentes y congruentes.

Surgió inicialmente, como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo evolucionó hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema estratégico de gestión.

Conceptualmente, el BSC es una herramienta de gestión organizacional apropiada para optar por un balanceado grupo de objetivos e indicadores que manifiesten la visión estratégica de la organización, encaminando a las mismas a satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*, es decir, de las organizaciones y personas afectadas por sus procesos y acciones, además de articular los objetivos organizacionales con los individuales, una vez comunicada la estrategia, pudiendo evaluarse el avance en su implementación (Quesado, Aibar y Lima, 2018).

Existe un consenso universal en reconocer al Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), como una de las principales herramientas de gestión organizacional de los últimos años. Recientemente varios autores se han referido al mismo, reconociéndolo por su valor en el control de gestión, al proporcionar los mecanismos requeridos para guiar a las organizaciones hacia el cumplimiento de su estrategia (Nogueira, López, Medina y Hernández, 2014).

En concordancia con Sánchez, Vélez y Araújo (2016), el BSC es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio. Además, posibilita traducir la estrategia organizacional, mediante un conjunto coherente de indicadores de

acción, la cual, junto a otras herramientas gerenciales, distingue a los activos intangibles como un nuevo actor principal en la era de la Información (Vega, 2016).

De acuerdo con Vega y Comas (2017), el cuadro de mando integral surge en la década del 90 y ha evolucionado en los últimos 25 años hacia una herramienta de control integral que ha garantizado el éxito en la gestión de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas. Por su parte, Argüello Solano y Quesada López, (2015) señalan que, desde su aparición hace más de 20 años, el CMI ha sido utilizado en muchas organizaciones como modelo para medir el desempeño y gestionar la estrategia. Esta afirmación se ratifica diariamente, desde su surgimiento en el año 1992, evidenciándose el éxito del BSC por su progresiva popularidad universal (Zizlavsky, 2014).

Desde su nacimiento, el BSC ha ido evolucionando favorablemente como apoyo a la estrategia organizacional y a la toma de decisiones, tanto en el corto como en el largo plazo (Carvajal, Velásquez y Almeida, 2018) y los ejecutivos de hoy reconocen el impacto que las mediciones tienen sobre el desempeño.

El BSC representa un modelo de medición alineado y global que permite orientar a la organización hacia la creación de valor (Pérez Granero, Guillén y Bañón- Gomis, 2017).

Con el CMI se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, basándose en cuatro perspectivas básicas. Estas perspectivas son:

**Financiera:** Esta primera perspectiva del CMI comunica que los buenos resultados en los objetivos financieros de la organización son el fin deseado de la estrategia. Los indicadores financieros señalan si la estrategia, su implantación y su ejecución ayudan a mejorar los resultados finales.

**Del cliente:** En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, así como también las medidas de la actuación de la misma en esos segmentos seleccionados.

**Procesos Internos:** En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten contar con propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes y satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas.

**Aprendizaje y Crecimiento:** Hace referencia que para poder lograr las tres perspectivas que la anteceden, hay que alinear los activos intangibles con la estrategia de

la empresa, para poder generar valor a largo plazo, logrando formar una adecuada infraestructura (Kaplan y Norton, 2016).

Es por esto que, una herramienta de gestión sumamente útil para ejecutar la estrategia, es el Cuadro de Mando Integral, en el cual se integran los objetivos estratégicos, encuadrados en cuatro perspectivas claves y alineadas a la visión de la organización, se comunica la misma a todos sus integrantes, y se establecen indicadores de desempeño para verificar su grado de cumplimiento.

Se puede concluir que el proceso de diseño e implementación del BSC necesita de la participación de todo el personal de la organización, del apoyo de la Dirección y del uso de herramientas estadísticas.

Sin dudas, el BSC es una revolucionaria herramienta dentro del contexto de la estrategia organizacional, que tal como señalan sus creadores Kaplan y Norton, modifica la forma de medir y gestionar un negocio, permitiendo ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión, en su misión de mejorar su nivel de competitividad.

En la actualidad los estudios sobre el BSC continúan, tanto en el mundo académico como empresarial, y se requieren sistemáticos estudios, que actualicen los avances, limitaciones y proyecciones de esta herramienta organizacional, pues los tiempos actuales se caracterizan por un reto estratégico al que se enfrentan las organizaciones del siglo XXI, consistente en adaptarse a un mundo diferente, global y competitivo.

Actualmente es una realidad en muchas empresas en el mundo y es necesario que se actúe razonablemente con la necesidad de su implementación, pues precisa y depura la estrategia; proporciona una imagen de futuro mostrando el camino que lleva a él; comunica la estrategia a toda la organización; representa un instrumento de control y mejora continua; permite alinear los objetivos personales con los departamentales; proporciona el nexo entre el corto y el largo plazo y entre los indicadores financieros y no financieros; además expone con claridad los mapas estratégicos apoyados en relaciones causa-efecto.



## **Diagnóstico y Discusión**

### *Descripción del Problema*

En base al análisis de la situación organizacional efectuado previamente, se determinó que la firma no tiene un óptimo seguimiento en la gestión de procesos administrativos.

### *Justificación del Problema*

La ineficiencia en la gestión administrativa, hace que se torne improductivo el gerenciamiento por parte de los directivos. La herramienta de gestión CMI es de vital importancia para el objetivo planteado, debido que ayuda a clarificar la toma de decisiones, sobre las políticas de ingresos, de costos, de utilización de activos, de segmentos de clientes, de productos/servicios, de personal.

En base a la bibliografía consultada se puede observar que las oportunidades de crear valor para las empresas están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización.

Considerando la situación actual de nuestro país, el contexto internacional dinámico y competitivo se puede concluir que, para las empresas, resulta necesario emplear herramientas que les permitan describir y medir los activos intangibles, evaluar sus resultados y crear estrategias de valor a través de los mismos, actuando de manera proactiva, anticipándose a los posibles escenarios desfavorables y sacando el máximo provecho de los factores positivos internos.

### *Conclusión Diagnóstica*

Con la implementación del CMI se logrará incrementar la rentabilidad de la empresa a partir de una correcta correlación con las cuatro perspectivas fundamentales. De este modo, se conseguirá transmitir la visión, a la totalidad de la organización, a través de objetivos estratégicos y que puedan ser medidos, a partir de indicadores tanto financieros como no financieros.

Esto le permitirá a la organización cumplir con su estrategia corporativa de crecimiento, y administrar eficazmente sus recursos, amoldándose a las exigencias del entorno.

Se buscará lograr un consenso organizacional a partir de un buen plan de comunicación, con el objetivo final de aumentar las utilidades de la organización.

## **Plan de implementación**

### *Alcance*

La propuesta de aplicación profesional será realizada en base a la herramienta de gestión, Cuadro de Mando Integral, orientada a traducir la estrategia a términos operativos y alinear la organización con la estrategia, comunicándola a todo su personal.

La misma, se diseñará durante el segundo semestre del año 2020, para ser aplicada en la gestión organizacional de la firma Lozada Viajes, ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina, con el objetivo final de incrementar sus utilidades.

El CMI estará compuesto por las cuatro perspectivas principales, tales como financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

En cuanto a las limitaciones propias de la herramienta de gestión seleccionada, se puede destacar que la definición de objetivos e indicadores estratégicos de alta exigencia, puede provocar un desestímulo en el logro del cumplimiento de los mismos. No lograr el alineamiento de cada empleado y área de la organización con la estrategia organizacional, sin convertirla en el trabajo diario de todos, puede provocar una falta de sinergia, dispersando los esfuerzos y recursos en la gestión estratégica organizacional.

### *Recursos*

La propuesta presentada, no está enfocada en la implementación de nuevos elementos materiales o capital de trabajo, sino que apunta a perfeccionar la planificación estratégica de la organización, mediante la explotación de los recursos existentes. Los recursos claves que se utilizarán en la presente propuesta, comprenden aspectos materiales e inmateriales.

Algunos de ellos, ya forman parte del activo de la empresa, tal como, los valores y creencias transmitidos por la organización, junto a las normas, técnicas y manuales de procedimiento impuestos por la misma, la cultura organizacional propia, sus instalaciones actuales, la capacidad de personal disponible, la experiencia y los conocimientos profesionales de los directivos, como así también, los sistemas operativos con los que trabajan habitualmente.

Por otra parte, cabe mencionar también, que existen recursos aplicables para el desarrollo de la presente propuesta, sobre los que la gerencia podrá evaluar la decisión de realizar una inversión.

En primer lugar, honorarios profesionales que se deberán abonar por el diseño, implementación y capacitación de la propuesta, que deberá realizar el capital humano, fundamentalmente la gerencia, quien deberá perfeccionar la distribución de tareas de su personal, para que puedan dedicar tiempo a sus labores cotidianas y a las tareas concernientes a la implementación de la propuesta, tal como la recolección de datos, su transformación en información útil, y la comunicación de la información obtenida.

Dentro de otros recursos intangibles necesarios, la incorporación de un *software de cuadro de mando integral, Suite Visión Empresarial*, es un software modular que permite integrar varias herramientas de gestión que se adaptan a las necesidades de cualquier tipo de organización. Ofrece herramientas de gestión de indicadores, integridad operativa, mejora continua, gestión de riesgos, toma de decisiones, seguimiento de planes y proyectos, auditorías, entre otras. El costo de adquisición asciende a \$850.000 con un costo mensual de mantención de \$65.000.

Los honorarios profesionales fueron estimados en base a los honorarios mínimos sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, según Resolución 74/19, de acuerdo a las tareas realizadas, al tiempo de dedicación, el nivel de especialización requerido y el grado de experiencia del profesional.

*Tabla 2*

*Cálculos del Presupuesto de Tarea Profesional*

Tarea Profesional	Módulos por tarea	Valor módulo	Costo por tarea
Diagnóstico Organizacional y Capacitación al personal	10	\$1570	\$15700
Implementación del Cuadro de Mando Integral	8	\$1570	\$12560

Fuente: Elaboración Propia

Para el armado, es necesario que se reúnan los responsables de los distintos sectores para lograr un consenso en la presentación. Una vez que se hizo el diseño, es





Determinados los objetivos estratégicos de cada perspectiva, se especifican en la siguiente tabla, los indicadores de desempeño a evaluar para cada uno de los objetivos, cómo se realizará el cálculo de medición de cada uno de los indicadores, su unidad de medida, la frecuencia de medición, el responsable de llevar a cabo la misma, y los resultados esperados, haciendo una distinción entre los resultados considerados óptimos, tolerables y deficientes.

*Tabla 3*

*Cuadro de Mando Integral*

Perspectiva	Objetivo	Indicador de Desempeño
Financiera	Incrementar Utilidades	Margen de Utilidad sobre Ventas
Financiera	Reducir Costos de Ventas	Variación Costos
Financiera	Incrementar Ingresos por Ventas	Variación Ingresos por Ventas
Clientes	Maximizar satisfacción de clientes	Nivel Clientes satisfechos
Clientes	Aumentar captación de clientes	Nivel Clientes recurrentes
Procesos Internos	Aumentar eficiencia del servicio	Nivel de quejas
Procesos Internos	Aumentar innovación en productos y servicios	Nivel de innovación
Formación y Crecimiento	Aumentar nivel de satisfacción de personal	Nivel empleados motivados
Formación y Crecimiento	Aumentar nivel de capacitación de empleados	Nivel de capacitación efectiva

Fuente: Elaboración Propia

Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de medición
$\frac{(\text{Ventas}-\text{Costos})}{(\text{Ventas})}$	Porcentaje	30%	Anual
$\frac{(\text{Costos año n}) - 1}{(\text{Costos año n-1})}$	Porcentaje	10%	Anual
$\frac{(\text{Ventas año n}) - 1}{(\text{Ventas año n-1})}$	Porcentaje	30%	Anual
$\frac{(\text{Clientes satisfechos})}{(\text{Clientes encuestados})}$	Porcentaje	50%	Anual
$\frac{(\text{Clientes recurrentes})}{(\text{Total de clientes})}$	Porcentaje	50%	Anual
$\frac{(\text{Clientes con quejas})}{(\text{Total de clientes})}$	Porcentaje	5%	Anual
$\frac{(\text{Nuevos servicios})}{(\text{Total de servicios prestados})}$	Porcentaje	40%	Anual
$\frac{(\text{Empleados motivados})}{(\text{Total de empleados})}$	Porcentaje	80%	Anual
$\frac{(\text{Empleados aprobados})}{(\text{Total de empleados capacitados})}$	Porcentaje	80%	Anual

Fuente: Elaboración Propia

Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultados	Responsable
30%	20%	5%		Gerente General
10%	5%	2%		Gerente General
30%	20%	5%		Gerente General
50%	40%	25%		Gerente Marketing
50%	40%	25%		Gerente Marketing
5%	10%	20%		Gerente Administración
40%	30%	25%		Gerente Administración
80%	70%	55%		Gerente Recursos Humanos
80%	70%	55%		Gerente Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

#### *Propuestas de Medición y/o evaluación de las acciones*

Con el objetivo de evaluar los efectos del impacto de la implementación de la solución propuesta, sobre el entorno empresarial, se define un indicador clave a utilizar. El mismo comprende un análisis financiero sobre el retorno de la inversión planteada (ROI).

Para llevar a cabo el análisis del primer indicador, se utilizará la información del presupuesto presentado en la propuesta, y se evaluará cuál es el retorno por cada peso invertido, mediante el cálculo de la siguiente ecuación:  $ROI = (Ingresos - Costos) / Costos$ .

*Tabla 4*

*Calculo del ROI de la propuesta*

Ventas 2018	\$330.357.647,78
Costo CMI	\$943.260
ROI	\$342,23

Fuente: Elaboración Propia

En base a los datos, se calcula el índice de retorno de la inversión, el cual arroja un resultado de \$342,23 de retorno por cada peso invertido en la propuesta.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Se efectúa un análisis de la situación organizacional de la firma Lozada Viajes, evaluando los factores internos y externos que inciden en su operatoria, se elabora un diagnóstico organizacional, donde se detecta la necesidad de construir un modelo de gestión que permita a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos.

A raíz de dicha situación, se opta por diseñar un Cuadro de Mando Integral a la firma Lozada Viajes, con el objetivo de aumentar la rentabilidad en el año 2021. Utilizando dicha herramienta, la empresa puede controlar en qué grado se está cumpliendo la estrategia, y si se está transitando por un buen camino, para lograr el objetivo planteado.

Se mide a través de un análisis de objetivos e indicadores, propuestos para cada perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Cabe destacar que lo importante de dicha herramienta es que, no sólo hace hincapié en indicadores financieros, que son el fin máximo de la organización, sino que también hace énfasis en indicadores no financieros, ya que los mismos son la antesala y las causas de los resultados de la perspectiva financiera.

Permiten monitorear en qué grado se están cumpliendo los objetivos, y en el caso de detectar desvíos, da la posibilidad de corregirlos y proponer retroalimentación.

A raíz de lo analizado, la estrategia organizacional que posee Lozada Viajes, es brindar productos y servicios de calidad para diversos segmentos de clientes, por eso se optó por establecer objetivos relacionados con personal capacitado y orientado a los clientes, para poder innovar en los productos y servicios y de esta manera fidelizar y atraer clientes, con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la empresa.

Para concluir hay que tener en cuenta la inestabilidad que está padeciendo el país a nivel macro. Esto produce que se genere una merma en la demanda de viajes turísticos, debido a que la gente opta por atesorar, debido al miedo instaurado en el mercado. Por esta razón, la empresa debe estar constantemente al tanto de cuestiones macroeconómicas, sociales, políticas y legales, que inevitablemente impactaran tanto en la demanda como en la oferta de productos y servicios, y eso se reflejara en los estados financieros. Producto de dicha situación, uno de los beneficios que posee el CMI, es que

permite que los indicadores puedan ir mutando, en base a las consideraciones de los directivos, tornándose una herramienta flexible.

### *Recomendaciones*

Alcanzar los objetivos planteados, no sólo dependerá del comportamiento de las variables medibles y controlables que se presentaron como parte de la propuesta, sino que será sustancial el apoyo mancomunado de todo el capital humano de la organización.

En este sentido, y a fin de perfeccionar el alcance de dicha propuesta, se recomienda efectuar una planificación estratégica específica para el área Recursos Humanos, orientada a incrementar la satisfacción y motivación del mismo. Un plan de mejora para la sugerencia planteada, podría ser la implementación de un programa de recompensa por objetivos alcanzados, establecido por sectores de trabajo, con retribuciones individuales y grupales, promoviendo el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.

## Referencias

- Argüello, E., y Quesada, C. (2015). *Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura*. Ciencias Económicas, 33(Nº2), 80. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227>
- Banco Central de la República Argentina (BCRA). Sitio web: [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar) (2020). “*Resultado del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*”. Recuperado el 29/04/2020 de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200331%20Resultados%20web.pdf>.
- Carvajal, G. V., Velásquez, M. L., & Almeida, É. V. (2018). *Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales*. Manta: Editorial Mar Abierto.
- Diario Clarin (05/03/2020). “*Comercio electrónico: Las compras online crecieron un 76% en 2019: se gastan más de \$ 1.000 millones por día*”. Recuperado de [https://www.clarin.com/sociedad/compras-online-crecieron-76-2019-gastan-1-000-millones-dia\\_0\\_MFejP\\_CP.html](https://www.clarin.com/sociedad/compras-online-crecieron-76-2019-gastan-1-000-millones-dia_0_MFejP_CP.html)
- Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS). Sitio web: [www.faecys.org.ar](http://www.faecys.org.ar) (2020). “*Convenio Colectivo de Trabajo Actividad Turística*”. Recuperado el 29/04/2020 de <http://www.faecys.org.ar/cct-actividad-turistica-04062008/>
- Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo (FAEVYT). Sitio web: [www.faevyt.org.ar](http://www.faevyt.org.ar) (2020) “*La Federación*”. Recuperado el 29/04/2020 de <http://www.faevyt.org.ar/la-federacion.html>
- Información Legislativa y Documental (INFOLEG). Sitio web: [www.infoleg.gov.ar](http://www.infoleg.gov.ar) (2020). “*Ley Nacional de Turismo*”. Recuperado el 29/04/2020 de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Sitio web: [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar) (2020). “*Estimador Mensual de Actividad Económica*”. “*Tasas e indicadores socioeconómicos*”. Recuperado el 29/04/2020 de <http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). “*El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*” (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2016). “*Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*” (2ª ed.). Barcelona: Grupo Planeta.
- Ministerio de Economía. Sitio web: [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar) (2020). “*PEN – Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la producción*”. Recuperado el 29/04/2020 de <http://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19/trabajoyproduccion>

- Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). *Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería*. *Revista ingeniería de construcción*, 29(2), 201-214.  
doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50732014000200006>
- Organización Mundial del Turismo. Sitio web: [www.unwto.org/es](http://www.unwto.org/es) (2020). “Turismo responsable, sostenible y accesible”. Recuperado el 29/04/2020 de <http://www.unwto.org/es/acerca-de-la-omt>
- Pérez, L., Guillén, M., y Bañón-Gomis, A. J. (2017). *Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas*. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 2. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.07.002>
- Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodríguez, L. (2018). *Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation*. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.1110>
- Sánchez, J. M., Vélez Elorza, M. L., y Araújo Pinzón, P. (2016). *Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, Vol. XXIV((1)), 39. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Vega, V. (2016). *Medición del Capital Intelectual*. Quito: Editorial Jurídica del Ecuador.
- Vega, V., y Comas, R. (2017). *Gestión del cambio y Dirección Estratégica*. Quito: El Siglo.
- Zizlavsky, O. (2014). *The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System*. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 210-222.

