

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Diseño de un Cuadro de Mando Integral de aplicación a Lozada Viajes”

“Design of a Balanced Scorecard for application to Lozada Viajes”

Autor: Lattuca, Alejandro Ariel

Legajo: VCPB20589

DNI: 34.720.609

Argentina 2020

Resumen.

El presente Trabajo Final de Grado se aplica a la empresa Lozada Viajes, empresa cordobesa que actualmente es la red de franquicias de agencias de viajes más grande del país.

La misma se encuentra en un entorno repleto de completos cambios e incertidumbre, lo que obliga a las empresas a adaptar nuevas formas de trabajo e introducir mejoras en la gestión, de lo contrario, se ven destinadas a perder competitividad y hasta pueden llegar a desaparecer.

Se observan los planes estratégicos de la empresa y se analiza su macro y micro entorno para verificar sus problemas actuales. Ha sido posible verificar que aún no ha desarrollado la forma de trabajar en sus logros y es la razón por la que se considera de gran importancia la implementación de una herramienta de gestión que ayude en la gestión y toma de decisiones para la obtención de dichos objetivos esperados. De allí surge la idea de recomendar la implementación de un Cuadro de Mando Integral, el que brindará una guía para la mejora continua en la organización, a través de la medición y corrección de los resultados obtenidos en sus indicadores.

Se elaboró un mapa estratégico indicando sus objetivos estratégicos que permitan lograr el cumplimiento de la misión y visión de la empresa. A posterior se establecieron los indicadores establecidos para dichos objetivos y sus valores metas. Por último, se elaboró el Cuadro de Mando Integral, con los indicadores correspondientes, de acuerdo a las 4 perspectivas dejando entrever la semaforización con el fin de aplicar las acciones correctivas necesarias cuando se verifiquen valores que se alejen del nivel óptimo establecido.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, Herramienta de Gestión, Mapa Estratégico, Indicadores, Lozada Viajes.

Abstract.

This Final Degree Project is applied to the company Lozada Viajes, a Cordoba company that is currently the largest travel agency franchise network in the country.

It is in an environment full of complete changes and uncertainty, which forces companies to adapt new ways of working and introduce improvements in management, otherwise, they are destined to lose competitiveness and may even disappear.

The strategic plans of the company are observed and its macro and micro environment are analyzed to verify its current problems. It has been possible to verify that he has not yet developed the way to work on his achievements and that is the reason why the implementation of a management tool that helps in the management and decision-making to achieve said objectives is considered of great importance. expected. Hence the idea of recommending the implementation of a Balanced Scorecard, which will provide a guide for continuous improvement in the organization, through the measurement and correction of the results obtained in its indicators.

A strategic map was prepared indicating its strategic objectives that allow achieving the fulfillment of the mission and vision of the company. Subsequently, the indicators established for said objectives and their target values were established. Finally, the Balanced Scorecard was prepared, with the corresponding indicators, according to the 4 perspectives, revealing the traffic lights in order to apply the necessary corrective actions when values that deviate from the established optimal level are verified.

Keywords: Balanced Scorecard, Management Tool, Strategic Map, Indicators, Lozada Viajes.

Índice de contenido.

Introducción.	0
Marco de Referencia Institucional.	1
Breve descripción de la problemática.	2
Resumen de antecedentes.	2
Relevancia del caso.	3
Objetivo general.	3
Objetivos específicos.	3
Análisis de la situación.	4
Descripción de la situación.	4
Análisis de contexto	7
Factores Políticos:	7
Factores Económicos:	9
Factores Sociales:	9
Factores Tecnológicos:	10
Factores Ecológicos:	10
Factores Legales:	11
Diagnostico Organizacional	12
Análisis específico según el perfil de la carrera.	14
Marco Teórico.	15
Diagnóstico y Conclusión.	18
Declaración del problema.	18
Relevancia del problema.	19
Conclusión diagnóstica.	19
Plan de Implementación.	20
Alcance y Limitaciones.	20
Recursos Involucrados.	20
Acciones a desarrollar y su tiempo de implementación.	21
Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.	22
Propuesta de medición o evaluación de las acciones	28
Conclusiones y Recomendaciones.	29
Conclusión.	29
Recomendaciones.	30
Referencias	31

Índice de Tablas.

Tabla 1: <i>Efecto de los factores de la perspectiva PESTEL en Lozada Viajes</i>	11
Tabla 2: <i>Matriz F.O.D.A. de Lozada Viajes</i>	12
Tabla 3: <i>Presupuesto de Recursos de Implantación</i>	20
Tabla 4: <i>Presupuesto de mantenimiento anual</i>	21
Tabla 5: <i>Acciones a desarrollar</i>	21
Tabla 6: <i>Diagrama de Gantt de la propuesta.</i>	22
Tabla 7: <i>Cuadro de Mando Integral desarrollado para Lozada Viajes.</i>	24
Tabla 8: <i>Modelo de encuesta para medir la eficacia del Cuadro de Mando Integral....</i>	28

Índice de Figuras.

Figura 1: <i>Organigrama Formal de Lozada Viajes..</i>	6
Figura 2: <i>Mapa Estratégico establecido para Lozada Viajes</i>	23

Introducción.

Marco de Referencia Institucional.

Los cambios permanentes, impredecibles e incontrolables en la realidad de las economías domésticas y a nivel mundial impactan en las empresas y su gestión. La búsqueda constante de herramientas en el logro de objetivos basados en la eficiencia y eficacia tienen su razón de ser en la necesidad de subsistir por parte de las empresas, obligándolas a adaptarse lo más rápido posible a dichos cambios.

Para enfrentarse al mundo cada vez más competitivo, adaptarse y alcanzar el logro de los objetivos de manera optimizada, existen diversas herramientas, entre ellas la implementación del Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta cobra importancia a través del desarrollo de un Plan Estratégico, el que finaliza en su implementación permitiéndoles a las organizaciones introducirse al nuevo escenario empresarial, lograr los objetivos propuestos y posicionarse de mejor manera en el mercado.

La empresa Lozada Viajes fue fundada en la provincia de Córdoba en el año 1.987 por el matrimonio Cecilia Trigo de Lozada y Facundo Lozada. Desde sus comienzos, la empresa se dedicaba a la venta de viajes tipo vacacionales. En el año 1.996 Lozada Viajes decide ampliar su línea de productos, agregando a su cartera viajes de negocios; logrando en el año 1.999 consolidarse con éxito en los viajes corporativos.

Durante el año 2.004 se abren sus primeras 3 sucursales, dos de ellas en la provincia de Córdoba y la tercera en el microcentro de la provincia de Buenos Aires. De esta manera diseñaba ya su plan de franquicias y fue en el año 2.005 que obtiene la aprobación del Ministerio de Turismo de la Nación, logrando abrir las primeras cuatro franquicias. A posterior, en el año 2.009, Visa elige y reconoce a Lozada Viajes como la empresa de turismo preferida del interior de Argentina. En el 2.011 el Operador Mayorista OLA, tras la compra de Triad Tours, se convierte en su principal proveedor.

A partir del año 2.014 Juan Cruz Lozada, hijo de la familia, toma las riendas de la empresa renovando la gestión empresarial para seguir siendo la empresa número uno de Argentina en franquicias turísticas.

Además de la red de franquicias, en el año 2.016 fueron incorporadas otras dos unidades de negocio, la venta online y tour operador, con la idea de acercarse a las nuevas

generaciones y brindar servicios exclusivos a sus franquiciados ofreciendo productos propios, iniciándose así el Plan Estratégico 2.020.

Instalada en la mente del consumidor, Lozada Viajes llegó a ser la red de franquicias más grande de Argentina y actualmente se encuentra en 12 provincias. Su liderazgo se basa en una estrategia de innovación en gestión brindando así un servicio diferenciado no solo en calidad, sino que además permite la posibilidad que el mismo sea personalizado. Mantiene un proceso de mejora continua y se encuentra en constante evolución con el fin de conquistar la excelencia.

Breve descripción de la problemática.

A pesar de su posicionamiento en el mercado y siendo una empresa con más de 30 años de trayectoria, su principal problemática radica en contar con un negocio obsoleto tecnológicamente. Sumado ello y debido a la difícil situación que atraviesa el sector turístico junto con la falta de alternativas de financiamientos para los viajeros, la empresa ha perdido posicionamiento en el mercado y ha disminuido su nivel de competitividad en el sector turístico.

Otra problemática a mencionar, es que a pesar de que la empresa otorga un gran valor a su capital humano y permite el desarrollo de los proyectos y crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos, 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.

Resumen de antecedentes.

Tal como indican los autores Jiménez Guevara, Ariza Gaitán, & Rodríguez Molano (2015), el Cuadro de Mando Integral permite a las compañías proporcionar un servicio acorde a las necesidades y expectativas de los clientes permitiéndoles controlar, administrar y asegurar la gestión que se realiza sobre sus procesos.

En su trabajo final de graduación, Morales Guevara (2017), al diseñar una propuesta de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para Top Travel, empresa de viajes de Costa Rica, deja entrever la importancia de la herramienta como medio que permite la articulación y comunicación empresarial, expresando de manera concreta las aspiraciones de las empresas manifestadas en la misión, visión y valores.

Corbo y Biasone, (2018) destacan la importancia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el sector turístico con la intención de brindar información útil actual y las posibilidades de mejora.

Relevancia del caso.

Los antecedentes anteriormente mencionados, fundamentan el objetivo principal del presente trabajo de grado, el cual consiste en elaborar el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa de Turismo Lozada Viajes, que contemple las cuatro perspectivas antes mencionadas. La estrategia de la implementación del Cuadro de Mando Integral se justifica en la importancia de brindar soluciones los problemas detectados, diseñando una serie de propuestas que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

Objetivo general.

Diseñar un Cuadro de Mando Integral en la ejecución del plan estratégico para la empresa Lozada Viajes, ubicada en la provincia de Córdoba Capital, para incrementar el valor actual de la compañía, obtener mayor competitividad y mejorar su posicionamiento en el mercado, a partir del año 2.020.

Objetivos específicos.

- Realizar el mapa estratégico de la organización, en base a la información recolectada en Lozada Viajes.
- Proponer los indicadores de gestión para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para mejorar el control y la medición del cumplimiento de las acciones a realizar.
- Diseñar el Tablero de Control y Cuadro de Mando Integral en una misma Tabla, para Lozada Viajes considerando los indicadores propuestos con el fin de cumplir con los objetivos del año 2.020.

Análisis de la situación.

Descripción de la situación.

Lozada Viajes es una empresa familiar que a través de los años ha logrado expandirse integrando nuevos productos a su cartera acorde a las necesidades de sus clientes y diseñando un sistema de franquicias ha conseguido posicionarse como la empresa número uno en el sector turístico argentino.

La empresa está formada actualmente por una red de franquicias de agencias de viaje distribuidas en diferentes provincias argentinas y situadas principalmente en Córdoba. A través de los años y junto a los constantes cambios, tanto a nivel internacional como nacional, la empresa fue transformando su modelo de negocio con el fin de adaptarse a las nuevas necesidades de sus clientes. Los inicios de Lozada Viajes se dieron en el año 1987, en el cual la empresa fue fundada y abrió sus puertas operando como una agencia de viajes tradicional. Más adelante, los hijos del matrimonio se incorporaron al negocio y en 1996, la empresa comenzó a ofrecer viajes de negocios entre sus productos, además de los clásicos viajes vacacionales. Luego, en 2004 se abrieron las primeras 3 sucursales de la empresa y se diseñó el plan de franquicias que convirtió a la empresa, en la pionera del desarrollo de franquicias de agencias de viaje en Argentina.

Lozada Viajes es una empresa familiar que ha crecido paulatinamente con el correr de los años y aún posee un potencial de desarrollo a futuro sumamente interesante. Es una empresa con un fuerte posicionamiento en el mercado, la cual mantiene un crecimiento sostenido desde hace años. El mismo ha sido posible gracias a una serie de fortalezas, capacidades y competencias distintivas tales como la preocupación por el bienestar de los colaboradores, excelencia en atención al cliente, gran compromiso de sus directivos, así como la facilitación y apoyo continuo a los emprendedores, especialmente a los de menor antigüedad, mediante contactos diarios, y la posibilidad de contar con un tour operador propio, entre otras.

Su Misión es facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, brindando servicios de excelencia y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión. Su Visión es ser la empresa de viaje más inspiradora y querida de la Argentina. Para cumplir con la misión y visión se apoyan en los siguientes Valores:

calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas (Lozada Viajes, 2020). Considerando a la Misión, Visión y Valores es que considera que los titulares de las franquicias deben sentirse dueños de sus locales, exigiéndoles solo desde casa central el cumplimiento de una serie de políticas, lineamientos y procedimientos. La marca considera que cada franquiciante debe dar su impronta al negocio, con el fin que cada uno de ellos sienta pertenencia, motivación y compromiso.

Además, la empresa se preocupa por el viajero, de modo tal de satisfacer sus gustos y necesidades. Para lograr esto, la empresa invierte en el desarrollo y perfeccionamiento de sus funciones claves. Por ejemplo, desde el área de Recursos Humanos se ofrece un Campus Virtual, en el que todos los colaboradores pueden ingresar cuando deseen y capacitarse; también desde el área de Marketing y Comunicación le da la posibilidad al cliente de optar por la compra del servicio en el local comercial o en la web, mediante el comercio electrónico.

Si bien, y tal como se mencionó anteriormente, la estrategia principal de Lozada Viajes actual consiste en ampliar la red de franquicias, su negocio además está compuesto por otras 2 unidades que son: la venta online y el tour operador. El primero de ellos surge con el objetivo de lograr la omnicanalidad y consiste en la venta de productos y servicios turísticos por medio de la web oficial de la empresa. El segundo, tiene como fin crear y comercializar productos propios y exclusivos para las franquicias. Para ello, la empresa ha realizado diferentes acuerdos con hoteles y aerolíneas destacadas a nivel mundial y así, ha logrado ofrecer productos que se diferencian de los de su competencia, obteniendo de esta forma, una ventaja competitiva.

Ha basado su estrategia de diferenciación en el desarrollo de una gestión innovadora obteniendo resultados positivos a través de la incorporación de la norma internacional de calidad ISO 9001. Pero, a pesar de ello y de haberse posicionado como marca, actualmente Lozada Viajes enfrenta nuevos desafíos que consisten en hacer frente a los cambios producidos por la revolución digital que ponen en peligro la sustentabilidad de las agencias de viajes.

En lo que refiere a su ambiente laboral, Lozada Viajes se basa en valores de la calidez e integridad humana, sin embargo, no cuenta con un plan de desarrollo profesional.

Por último, la tecnología obsoleta y la falta de expertos tecnológico, resaltan la ausencia de los sistemas de gestión necesarios para mejorar la situación actual y generar economías de escala. La falta de adaptación tecnológica y de inversión es pone en juego el desarrollo de su plan de omnicanalidad con un potencial al 100%, para mejorar todos estos aspectos, se desarrollará, a través del Cuadro de Mando Integral, una propuesta que permitirá a Lozada Viajes lograr una mayor rentabilidad y competitividad en el mercado.

Respecto a su estructura interna, la casa central es quien realiza soporte a las franquicias en lo referido a marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y asistencia sobre temas que requieran. Las franquicias cuentan con independencia relativa en cuestiones referidas al manejo de su administración, contaduría interna, selección del personal y manejo de redes sociales. Para darle soporte a la estructura formal, Lozada Viajes cuenta un organigrama establecido, el cual se representa a continuación en la Figura N.º 1:

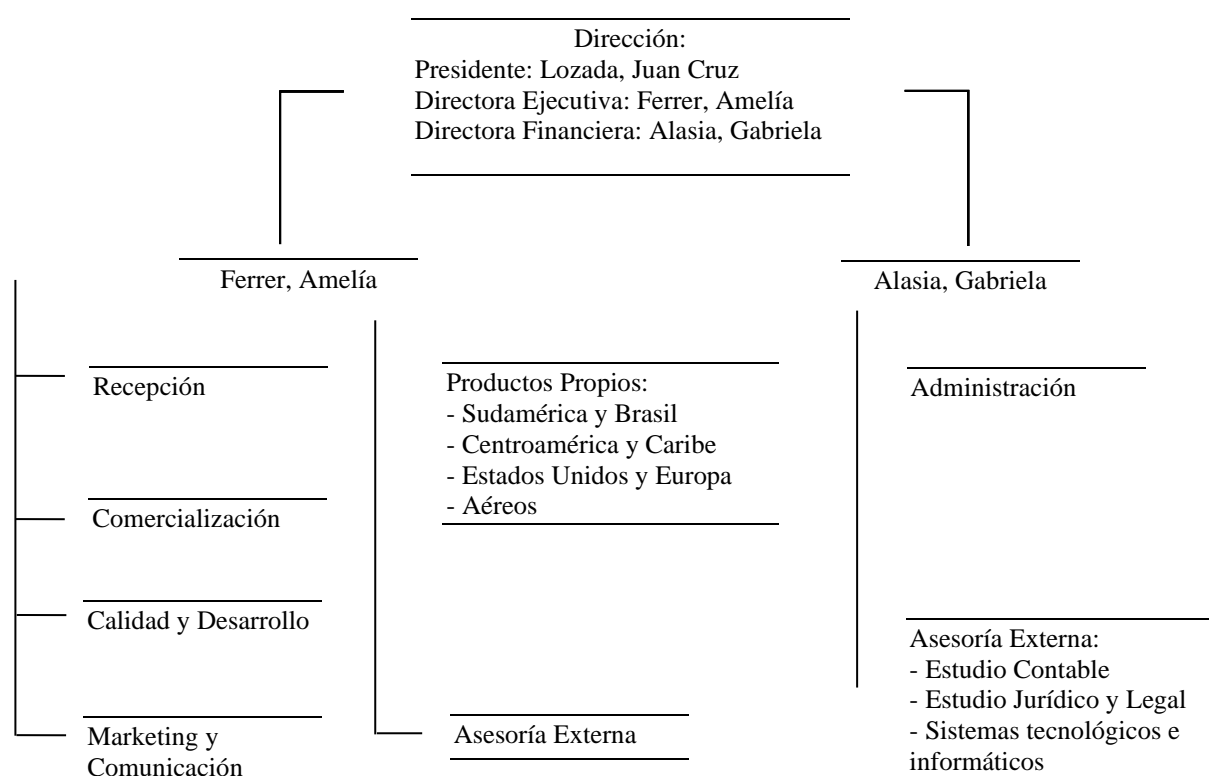


Figura 1: Organigrama Formal de Lozada Viajes. *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis de contexto

Para realizar el análisis del macro entorno de la empresa se utiliza el método PESTEL el que consiste en realizar un análisis de la situación y contexto de la organización observando el impacto de los factores externos que afectan a su desarrollo y evolución. Se desarrolla el mismo considerando 5 perspectivas o factores:

Factores Políticos:

En Argentina la política económica es bastante inestable, las grandes fluctuaciones del dólar estadounidense producen incertidumbre y cambios en el comportamiento de los consumidores, ocasionando una inflación cada vez más elevada e incontrolable. La intervención del gobierno en los negocios, la política fiscal y los costos laborales afectan a todas las empresas y Lozada Viajes no es la excepción.

El gobierno anterior anunció medidas que buscaban reactivar el consumo, para ello se lanzaron ciertos beneficios impositivos hacia las PyMEs (pequeñas y medianas empresas) como lo fueron planes de pagos de deudas impositivas, exigencias a los bancos con el fin de reducir los costos operativos de empresas y a las tarjetas de crédito para acelerar los pagos de compras. Además, para todas aquellas empresas que vendían servicios al exterior se estableció una exención del impuesto a la exportación (AFIP, 2019).

Actualmente, y a raíz de la situación de pandemia mundial, la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19 ha llevado a que las autoridades actuales deban dictar medidas “Distanciamiento y/o Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio”, los cuales han producido un fuerte impacto, que, sumado a la debacle internacional, afectan localmente a las empresas y los trabajadores. Para darle un respiro financiero a las empresas, se implementaron distintas medidas y una de ellas fue la creación del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y Producción (ATP) (Decreto N° 927/2020).

En referencia a la reciente ley aprobada, Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística es posible señalar, entre otros, los siguientes puntos:

- Extiende la vigencia del Programa ATP para las empresas de turismo, hasta el 31 de diciembre del año 2.020.

- Establece la reducción del 95% del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino. Beneficio que regirá para las actividades previstas sin distinción de la cantidad de personas empleadas.
- Entre las medidas impositivas, fiscales y crediticias se prorroga por 180 días el vencimiento de los impuestos que gravan el patrimonio, los capitales o las ganancias de las actividades alcanzadas cuyos vencimientos operen hasta fin de año.
- Se suspenden la traba de cualquier tipo de medida cautelar a requerimiento de la AFIP y/o la ANSES, la normativa faculta al Poder Ejecutivo a implementar la reducción en las alícuotas del impuesto sobre los créditos y débitos bancarios hasta el 31 de diciembre de 2021.
- Se instruye al Banco Central, para disponer a través del Banco Nación, la implementación de una línea de créditos destinado al pago de servicios públicos, capital de trabajo o cualquier otro costo fijo de las empresas bajo las restricciones generadas por la pandemia. La línea de crédito tendrá una tasa del 0% de interés durante los primeros 12 meses de vigencia. Cabe destacar que se instruirá la flexibilización de los criterios de otorgamiento en virtud de la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva.
- En cuanto al Plan de Reactivación se establece el programa Bono Fiscal Vacacional destinado al pago de servicios turísticos cuyas condiciones de monto, solicitud y otorgamiento serán determinados por el Poder Ejecutivo.
- Asimismo, establece el Régimen de Incentivos a la Preventa de Servicios Turísticos Nacionales orientados a fomentar y potenciar la demanda de turismo interno, a partir de créditos por parte del Estado nacional en favor de las personas equivalente al 50% del monto de cada operación de compra de servicios turísticos brindados en nuestro país.
- La norma también propone la creación del Programa de Financiación de los Paquetes Turísticos de Viajes de Turismo Estudiantil y el Programa de Turismo para Personas Mayores que estará coordinado por el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, la Administración Nacional de Seguridad Social y el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados.

- Asimismo, en lo referente a las reprogramaciones y cancelaciones ocurridas como consecuencia de la pandemia puntualiza el modo estricto de su procedimiento facilitando el cumplimiento correspondiente (Cámara de Turismo, 2020).

Factores Económicos:

Durante la situación de crisis, el turismo es una de las actividades más afectadas visualizándose cómo el cambio estructural drástico lleva a una actividad prácticamente nula, motivo por el cual el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) decidió no presentar comparaciones desestacionalizadas y hasta que no se active nuevamente el turismo receptivo internacional. La decisión de no emitir comparaciones ha sido el descenso interanual verificado, tanto en turismo receptivo como emisoro 62.9% y 67.5% respectivamente durante los meses de enero a julio del 2.020 (INDEC, 2020).

La desvalorización de la moneda nacional genera fuertes impactos en los negocios internacionales y principalmente en el sector turístico. El incremento del precio del dólar pasó de \$ 63,00 a \$ 79,25 desde el último cambio de gobierno en diciembre del año 2.019.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) aumentó 1,9% durante julio, el acumulado alcanzó el 15,8%, mientras que la inflación de los últimos 12 meses ascendió al 42,4%. El Producto Bruto Interno (PBI) en el primer trimestre de 2.020 cayó un 4,8% respecto al cuarto trimestre de 2.019. La variación interanual del PBI ha sido del -5,3% (INDEC, 2020).

Factores Sociales:

En la sociedad argentina está instaurado el hábito de vacacionar o realizar escapadas de ocio, descanso y distención. Los ciudadanos argentinos valoran mucho los momentos compartidos en familia y amigos, por tal motivo y con el objetivo de incrementar el turismo interno a través del Decreto 923/2017 se instauraron reformas fijando feriados largos (Decreto N° 927/2020).

Sin embargo, dada la situación económica actual, quizás no se pueda vacacionar esta temporada de verano.

Factores Tecnológicos:

La tecnología avanza constantemente, lo que obliga a las empresas a actualizarse en cuanto a procesos productivos, maquinarias, productos y conocimientos, ya que de no hacerlo quedarían obsoletos tanto sus maquinarias como los productos que ofrece. Los empresarios deben estar atentos a la nueva era digital y al formato del nuevo consumidor, el cual obtiene todo lo que necesita desde la comodidad de su hogar de manera online, generando cambios en el desarrollo habitual de las actividades de las empresas, y el sector turístico no es la excepción a esta problemática, ya que la mayoría de las personas realizan la planificación y compra de sus viajes de manera 100% online.

Desde hace un tiempo las formas de compras y consumo de los clientes están cambiando y realizan la mayoría de sus compras de manera virtual, utilizando las plataformas disponibles por las mismas empresas como así aquellas que realizan la comparación de precios y servicios. Las redes sociales un medio importante a la hora de promocionar cualquier negocio y para la interacción con los clientes. Por lo cual es muy importante el uso efectivo de las mismas, ya que permiten ofrecer los productos y servicios a un público más amplio y sofisticado. Por ello las agencias de viajes deben buscar el desarrollo, adaptación e implementación de las nuevas tecnologías y las nuevas herramientas de comunicación pertinentes al sector, para no quedar obsoletas y obtener mayor competitividad en el mercado (Fit America Latina, 2020).

Factores Ecológicos:

La Secretaría de Ambiente de la Nación promueve un plan de sustentabilidad con el objetivo de incentivar modelos de turismo que promuevan el uso responsable de los atractivos ambientales y culturales. En el contexto actual de vida existe una propensión por parte de la población de consumir bienes y servicios sustentables, por este motivo las organizaciones certifican normas de calidad y promueven políticas orientadas a la protección del medio ambiente. El turismo no es ajeno a esta realidad, en donde los consumidores buscan productos eco-amigables y con mayor conciencia sobre el medio ambiente (Fit America Latina, 2020).

Lozada Viajes tiene dentro de su identidad corporativa, referido en la política ambiental, la sustentabilidad incorporada y se encuentra trabajando sobre ello mediante políticas a largo plazo.

Factores Legales:

La Ley Nacional de Turismo N.º 25.997 manifiesta de interés nacional al Turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país.

Desde hace unos días acaba de aprobarse Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística, ésta tiene por finalidad paliar el impacto económico, social y productivo de todos los segmentos del sector Turismo, en virtud de la pandemia por COVID-19. En ese contexto, brinda herramientas para su reactivación productiva, prevé beneficios fiscales y económicos para las empresas y trabajadores del sector, y establece incentivos para los consumidores.

Además, están las leyes de Contrato de Trabajo, de Higiene y Seguridad, de Riesgos de Trabajo, Convenios Colectivos de Trabajo, entre otras, las cuales Lozada Viajes cumple.

A continuación, en la Tabla N.º 1, es posible dejar entrever el impacto que tienen los factores analizados del macro entorno en Lozada Viajes:

Tabla 1:

Efecto de los factores de la perspectiva PESTEL en Lozada Viajes.

FACTOR	EFECTO	
	Positivo	Negativo
Político		
- Medidas tendientes a la reactivación del consumo del gobierno anterior.	X	
- Situación de pandemia: Distanciamiento y/o Aislamiento.		X
- Implementación del ATP.	X	
- Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística	X	
- Inestabilidad política.		X
Económico		
- Inflación, devaluación e incertidumbre nacional e internacional.		X
Sociales		
- Mentalidad vacacional de los clientes.	X	
- Vínculos interpersonales con sus trabajadores.	X	
Tecnológicos		
- Objetivo de omnicanalidad.	X	
- Falta de inversión tecnológica.		X

Ecológico	
- Aplicación de políticas eco-sustentables.	X
- Sujeción a Normas ISO.	X
Legal	
- Cumple con las normativas vigentes.	X

Fuente: Elaboración propia.

Diagnostico Organizacional

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite llevar un análisis interno de la situación de la empresa en lo que se refiere sus fortalezas y debilidades, como también las oportunidades del entorno para potenciarlas y las amenazas del mundo exterior para poder prevenirlas.

A continuación, se expone en la Tabla N.º 2 el cuadro de la matriz FODA, el cual permite observar los principales puntos fuertes y débiles que posee Lozada Viajes. A su vez, se evidencian las principales oportunidades y amenazas que se presentan actualmente en el sector turístico.

Tabla 2:
Matriz F.O.D.A. de Lozada Viajes.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Equipo humano: otorga valor al capital humano priorizando su bienestar y desarrollo.	- Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: Sistemas de información Offline que implica la necesidad de realizar inversiones para llevar a cabo su ambicioso plan de franquicias.
- Posicionamiento de marca en Argentina: marca reconocida en el mercado turístico en el país.	- Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias: produce incompleto control pudiendo aplicar soluciones erróneas a diagnósticos inadecuados.
- Red de franquicias: es la red más grande de Argentina.	- Falta de expertise tecnológico: es necesario un asesor externo especializado para mantenerse a la vanguardia.
	- Falta de alternativa de medios de financiación para los viajeros: la situación económica del país hace que el cliente elija no solo por calidad de los servicios sino también por planes de financiación.
	- Ausencia de servicios innovadores en un mercado cada vez más competitivo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial – crecimiento de la industria. - Lanzamiento segunda marca. - Crecimiento del campus Lozada para la comunidad (para la formación de colaboradores). 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente. - Devaluación de la moneda argentina. - Restricciones del BCRA para la venta de moneda extranjera. - Situación mundial de pandemia provocada por el virus COVID, sin fecha próxima de finalización.

Fuente: Siglo 21- Lozada Viajes, 2020- Elaboración Propia.

Al analizar el macro entorno de la empresa, se puede concluir que presenta ciertas debilidades que pueden ser transformadas en fortalezas si se logra una gestión adecuada en ciertos procesos con la implementación de un Cuadro de Mando Integral, que mejorarían el posicionamiento de Lozada Viajes en el mercado.

El principal problema que presenta la empresa Lozada Viajes, a pesar de que ya es una marca que posee más de 30 años de trayectoria, radica en la ausencia de inversión en tecnología adecuada al entorno en el que está inserta, motivo por el cual, su modelo de negocio se vuelve obsoleto tecnológicamente provocando pérdida de competitividad en el sector turístico.

Tras el análisis macro y micro de Lozada Viajes es posible afirmar que el objetivo establecido en miras al 2022 sobre sus franquicias es demasiado ambicioso en función al momento que Argentina y la empresa está atravesando, por los diferentes factores antes mencionados.

Con respecto a su macro entorno, la economía actual no la favorece en relación al cumplimiento de su planificación estratégica, sino todo lo contrario, la inflación y la devaluación impacta tan fuerte en la economía de las personas que hace que demanden menos viajes y, por ende, disminuye la facturación de Lozada Viajes. Con respecto a lo político se encuentra con frente a una gran incertidumbre sobre el funcionamiento de la economía nacional, es por ello que sería conveniente optar por trabajar con una política conservadora y tratar de mantener el nivel de ventas actual de la empresa.

Por otro lado, en raíz a su micro entorno, Lozada Viajes presenta una debilidad respecto del mal seguimiento y gestión de sus franquicias, lo cual también le impide cumplir con su planificación estratégica. Otro factor importante es la gran competencia que presenta actualmente y la obliga a tener que estar sumamente alerta a conservar su posición frente al resto más que pensar en un plan ambicioso de crecimiento.

Es posible concluir, entonces, que los objetivos de la planificación estratégica serán muy difíciles de alcanzar y sumado a los factores antes mencionados, se propone en el presente trabajo realizar un Cuadro de Mando Integral con el fin del cumplimiento de su misión y visión alineando los objetivos con el fin de lograr un nivel de competitividad mayor o mantener el actual.

Análisis específico según el perfil de la carrera.

Dado su amplio perfil, el profesional Contador Público suele transformarse en el pilar clave en la correcta medición del desempeño empresarial, en la toma de decisiones de la alta gerencia y en el desarrollo de estrategias de la empresa. Su función consiste en ayudar a la organización, no sólo a sobrevivir sino a generar ventajas competitivas y un desarrollo sustentable, en un mundo de negocios globalizado cada vez más creciente y hostil.

La complejidad de manejar una organización en la actualidad requiere tener una visión del desempeño en varias áreas a la vez y es aquí donde el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral juega un rol importante integrando distintas perspectivas como los aspectos financieros, los procesos internos en búsqueda de la mejor práctica, el enfoque hacia la creación del valor compartido y el aprendizaje brindado por la retroalimentación. Para el diseño, proyección y aplicación de esta herramienta se elaboran índices financieros de manera periódica, se corrobora su cumplimiento y se modifican los aquellos errores considerados críticos con el fin de disminuirlos o eliminarlos y es aquí donde radica la importancia del profesional en Contador Público.

El profesional debe proyectarse de forma independiente y con creatividad adecuando su accionar a las características de las entidades teniendo en cuenta los avances que experimentan la Contabilidad, las Finanzas, los Costos, la Auditoría, la Contabilidad Gerencial y los Sistemas de Información, transformándose así en un profesional con una capacidad de multi - enfoque y esta es la razón en que lo transforma en el mejor profesional para llevar a cabo la herramienta mencionada.

Marco Teórico.

En la actualidad, las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo y de continuos cambios, que genera la necesidad de adaptarse para poder mantener o lograr nuevas ventajas de posicionamiento; la importancia radica en la flexibilidad para adaptar las metas al entorno representando un desafío para los directivos, quienes deben ocuparse de llevar a la organización hacia el logro de sus objetivos. Por ello, solo las organizaciones que trabajen en su gestión y la forma de conocer el rumbo al que se deben direccionar podrán mantener su posicionamiento en el mercado.

Los autores Kaplan, R. y Norton, D. (2000) advierten sobre la necesidad en la alta dirección respecto de contar con un instrumento de gestión estratégico que sirva al sistema de control con el fin de garantizar una gestión eficaz y optimizar así el nivel de desempeño de la organización a largo plazo y desarrollaron el Cuadro de Mando de Integral.

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard remontan a la década del 90 y surge porque los enfoques utilizados dependían de valoraciones únicamente financieras y no estaban brindando una respuesta eficaz a las necesidades que se presentaban en las empresas (Berríos Arroyo, R.; Santillana, R., 2017).

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control de gestión que mide periódicamente el cumplimiento de objetivos empresariales fijados en el plan estratégico de la empresa, desarrollando indicadores que permitan evaluar y medir la concreción de estos objetivos y aplicar las correcciones necesarias. Se trata en definitiva de un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, que proporciona a los directivos una mirada global del negocio, es decir, una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2019).

La planificación estratégica se basa en establecer los objetivos por parte de los responsables de la empresa y desarrollar las políticas necesarias para el cumplimiento teniendo en cuenta los continuos cambios del entorno, de forma que se definan los recursos necesarios y establezcan las prioridades de actuación. Se trata de un instrumento que recoge todo el proceso de desarrollo realizado en una empresa formalizada y

estructurada, expresado en forma gráfica a través del mapa estratégico (Corbo & Biasone, 2018).

El mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia y la forma en que los indicadores están vinculados, de acuerdo a las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral, dejando entrever la causa-efecto entre los objetivos. Describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos (Quintero Beltrán, L.; Osorio Morales, L., 2018).

El Cuadro de Mando Integral traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Pero los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificadas, sino que la organización debe lanzar un conjunto de programas de acción que permiten alcanzar las metas de todos los indicadores, estos también se conocen como iniciativas estratégicas (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2019).

Los indicadores o medidores del desempeño o rendimiento son una medida del nivel de rendimiento de un proceso relacionado con el objetivo fijado previamente. Tienen como finalidad medir, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar a los equipos responsables del cumplimiento del objetivo y evaluar el progreso constante (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2019). Para que sean correctos y objetivos, los indicadores del desempeño deben ser (Berríos Arroyo, R.; Santillana, R., 2017):

- Específicos: el objetivo tiene que ser lo más claro posible.
- Medibles: debe ser posible de medir.
- Alcanzables: debe ser ambicioso pero posible a la vez.
- Realistas: estar dentro de las posibilidades.
- Acotados en el tiempo: con un tiempo de concreción acotado.

Para cada indicador del Cuadro de Mando Integral se deben identificar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta propuesta. Las iniciativas crean resultados. Los planes de acción que definen y proporcionan recursos para las iniciativas estratégicas deben estar alineados con los temas estratégicos y deben verse como un conjunto integrado de inversiones, en lugar de como un grupo de proyectos aislados (Quintero Beltrán, L.; Osorio Morales, L., 2018).

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctica u operativo, es un sistema de gestión estratégica que permite (Jiménez Guevara, L. F.; Ariza Gaitán, A. A.; Rodríguez Molano, J. I., 2015):

- ✓ 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.
- ✓ Aumentar el feedback y formación estratégica.

La estrategia y los indicadores del Cuadro de Mando Integral se realizan en base a 4 perspectivas del modelo (Quintero Beltrán, L.; Osorio Morales, L., 2018):

- Perspectiva Financiera: ¿Cómo nos ven nuestros accionistas? Es la visión del negocio para los accionistas o propietarios.
Se refiere al incremento de ingresos que una empresa espera obtener, usualmente en esta perspectiva se ubica el alza o baja de costos y el aumento de ventas.
- Perspectiva de Clientes: ¿Cómo nos ven nuestros clientes? Define lo que esperan los clientes del negocio.
Se refiere a la forma en que se pretende satisfacer a un cliente y retener para que se fidelice con la empresa, o también las estrategias para elevar el número de clientes.
- Perspectiva Interna o de los Procesos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y a nuestros clientes? Define las acciones a llevar a cabo para cumplir con las expectativas de cliente y accionistas.
Se refiere a las estrategias en los procesos internos de la empresa, en su estructura organizacional, como la generación de operaciones de gestión de clientes, de innovación, de medio ambiente –comunidad.
- Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje: ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión?
Aquí se observan las competencias que debe mejorar una empresa, sobre todo en cuanto al capital humano, que pueden generar estrategias de motivación, capacitación y mejorar de tecnologías.

Diagnóstico y Conclusión.

Declaración del problema.

Luego del análisis realizado a lo largo del trabajo, se establece que el problema central de Lozada Viajes consiste en su modelo de negocio obsoleto. El desarrollo de las nuevas tecnologías, los cambios en los hábitos de los consumidores y la falta de adaptabilidad de la organización a las nuevas exigencias de los clientes, están amenazando la supervivencia de Lozada Viajes.

Se observa que la organización posee falencias al momento de ofrecer propuestas de calidad en la modalidad online, así lo dejan entrever las quejas de los clientes. En la era digital, Lozada Viajes, aún no cuenta con una plataforma digital que satisfaga las necesidades y/o expectativas de los consumidores, ello se refleja en la imposibilidad de lograr el objetivo de omnicanalidad propuesto por la organización, lo que constituye uno de los principales problemas.

La falta de inversión tecnológica y la ausencia de expertos en la organización contribuyen a que la meta de conseguir una propuesta online de calidad y excelencia esté cada vez más lejos.

Del análisis macro entorno realizado se concluye que el panorama de crisis económica no es alentador a nivel mundial y, en consecuencia, los consumidores están reticentes a pagar los precios que hoy se exigen. Esto influye negativamente en las ventas y es por ello que precisan ofertas de servicios que se adapten a sus preferencias y a sus necesidades de bajo costo.

Del análisis interno realizado, se considera que, si bien Argentina atraviesa una crisis, existen diversas posibilidades que potenciarían el sector. En relación a ello se puede mencionar, por un lado, la devaluación del peso que hace atractivo a los viajeros internacionales; y por otro, las medidas tendientes a la protección y crecimiento de la industria como las de fomento a través de la devolución del gasto realizado en viajes nacionales. Estos son claros ejemplos de que es el momento adecuado de realizar los cambios necesarios en la organización para poder explotar sus fortalezas y mejorar su posicionamiento frente a las otras.

Relevancia del problema.

Los hábitos de los consumidores están cambiando desde hace varios años, las generaciones más jóvenes utilizan medios digitales para realizar sus compras en general, y la planificación de sus viajes no está exenta.

Para el logro del objetivo de omnicanalidad es necesario que Lozada Viajes desarrolle nuevas herramientas tecnológicas y que su implementación sea efectiva. Los consumidores de los servicios como los ofrecidos, tienen preferencias diferentes y para poder satisfacer sus necesidades se deben realizar inversiones tecnológicas.

Lozada Viajes posee un equipo de trabajo capacitado, la red de franquicias más grande de argentina, una marca consolidada en el sector y procesos avalados por certificaciones internacionales. Es decir, se diferencia de la competencia razón por la que para no quedarse a la vanguardia debe ser su objetivo para conseguir una ventaja competitiva más respecto de otras empresas en el rubro.

Conclusión diagnóstica.

Ante lo expuesto, es necesario que Lozada Viajes defina nuevos objetivos estratégicos considerando el contexto económico del país y haciendo foco en las posibilidades que se generaran a través de gestionar viajes de extranjeros, esto le permitirá redefinir los objetivos organizacionales y llevar a cabo todas las acciones necesarias para lograr los mismos. Además, debe desarrollar un canal digital de calidad que le permita a la empresa integrar y comunicar sus ofrecimientos para que los mismos sean aceptados por los potenciales clientes.

Se concluye, entonces, que es imperioso para Lozada Viajes diseñar como herramienta de gestión que le permita dar respuesta a los problemas planteados un Cuadro de Mando Integral. Se espera que con la aplicación del mismo se definan indicadores para la gestión que guíen y acompañen los objetivos potenciando aún más su posición competitiva y motive al personal en la generación de resultados.

Plan de Implementación.

Alcance y Limitaciones.

El presente trabajo final de grado tiene por objetivo el diseño y la implementación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión interna en la

empresa Lozada Viajes. La empresa brinda servicios de turismo a través de la venta de pasajes individuales y corporativos, y su casa matriz se encuentra situada en la Ciudad de Córdoba Capital. El proyecto comprende el período que incluye los meses del segundo semestre del año 2020 y para llevarlo a cabo se involucra a todos los miembros que integran a la organización.

Durante la elaboración del reporte de caso se contó con todos los recursos necesarios para llevar a cabo el objetivo establecido puesto que no se han encontrado limitaciones o impedimentos. Cabe destacar que el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral propuesto para Lozada Viajes se limita en su aplicación solo para ella y que por tal motivo no considerando la adaptación del misma para otras empresas del mismo rubro empresarial.

Recursos Involucrados.

En la Tabla N.º 3 desarrollada a continuación, se mencionan los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo, incluye tanto los bienes de carácter tangible como intangible.

Tabla 3:

<i>Presupuesto de Recursos de Implantación.</i>			
Recursos	Detalle	Observación	Costo
Muebles y Útiles	Escritorio	Juvenil Moderno Para Pc de Melamina con cajones. Marca: Cipriano	10.750,00
	Silla Ergonómica	Marca: Baires4- Modelo: Citiz	23.387,64
Equipos	Computadora	Marca: Asus Intel I5-8400 SOCKET 1151	120.000,00
Honorarios de Contador Público	Diseño e implantación del Cuadro de Mando Integral	Valor del Módulo indicativo de honorarios, según el Consejo Profesional de Córdoba, con fecha de actualización al 20/08/2020: 1.860,00. Módulos estimados para concretar la actividad: - Diseño: 42 - Capacitación: 25 - Implementación: 32 - Desvíos (control y acciones de corrección): 25 Total de módulos: 124	230.640,00
Total			384.777,64

Fuente: Elaboración Propia

Para el mantenimiento y acompañamiento de la herramienta aplicando la retroalimentación a futuro, después del alcance determinado, se establece también el siguiente presupuesto a nivel anual en la Tabla N.º. 4, también se realiza de acuerdo al valor módulo indicado por el CPCE de Córdoba y 120 módulos para el costo del profesional.

Tabla 4:
Presupuesto de mantenimiento anual

Contador Público – Mantenimiento del CMI	\$ 223.200,00
Total	\$ 223.200,00

Es necesario considerar que se le solicitará a la empresa la siguiente información:

- Información financiera y económica.
- Información operativa.
- Manuales de proceso.
- Elementos de control interno y evaluación de su aplicación.

Acciones a desarrollar y su tiempo de implementación.

De cara al planteamiento del Cuadro de Mando Integral para Lozada Viajes, se utilizará el siguiente proceso práctico de desarrollo establecido en la Tabla N.º 5:

Tabla 5:
Acciones a desarrollar.

Pasos	Descripción	Actividades
1	Diagnóstico Organizacional y Comunicación de decisión de implantar un CMI.	Entrevista con el presidente de la compañía. Análisis y diagnóstico de la organización. Comunicación a todas las áreas sobre el CMI a implementar y remarcando los beneficios que implicará.
2	Desarrollo de los objetivos estratégico.	Reuniones con cada responsable de área. Diseñar los objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI, considerando las fortalezas y debilidades halladas en el paso anterior. Informar los ejes estratégicos y evaluar sugerencias.
3	Construcción del mapa estratégico.	Elaborar un mapa estratégico que muestre todas las relaciones causa efecto y sirva de soporte para realizar la medición y control.
4	Establecimiento de indicadores clave de desempeño y metas.	Establecer indicadores financieros y no financieros que permitan la evaluación de los objetivos y así evaluar el grado de cumplimiento. Determinación de frecuencia de medición, valores metas y responsables.
5	Identificación de los factores críticos de éxito para la implementación.	Implementación del CMI. Aplicación de controles y medidas correctivas de acuerdo a las frecuencias de medición establecidas. Elaboración de reuniones trimestrales para comunicar e incentivar de acuerdo al grado de avance aplicando mediciones de efectividad del CMI, como encuestas.

Fuente: Elaboración Propia

Para el desarrollo de las actividades antes descriptas se estableció el siguiente Diagrama de Gantt para expresarlas considerando el aspecto temporal abarcado.

Tabla 6:
Diagrama de Gantt de la propuesta.

Pasos	Actividades	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1	Entrevista con el presidente de la compañía.						
	Análisis y diagnóstico de la organización.						
	Comunicación a todas las áreas sobre el CMI						
2	Reuniones con cada responsable de área.						
	Diseñar los objetivos estratégicos.						
	Informar los ejes estratégicos y evaluar sugerencias.						
3	Elaborar un mapa estratégico.						
4	Establecer indicadores financieros y no financieros.						
	Determinación de frecuencia de medición, valores metas y responsables.						
5	Implementación del CMI.						
	Aplicación de controles y medidas correctivas.						
	Elaboración de reuniones trimestrales.						

Fuente: Elaboración Propia.

Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

En el diseño y formulación del Cuadro de Mando Integral se identificaron las relaciones y causa efecto entre los objetivos estratégicos expuestos, de cada una de las perspectivas, mediante la utilización de un mapa estratégico.

En la Figura N.º 2 se expone el mapa estratégico para Lozada viajes, en el cual se apreciará la manera en que, partiendo desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, fluirá el valor, sobre un camino estratégico definido, hasta llegar a la perspectiva financiera y por último a la contribución sobre el valor integral de la compañía, de manera sostenida, a través del tiempo.

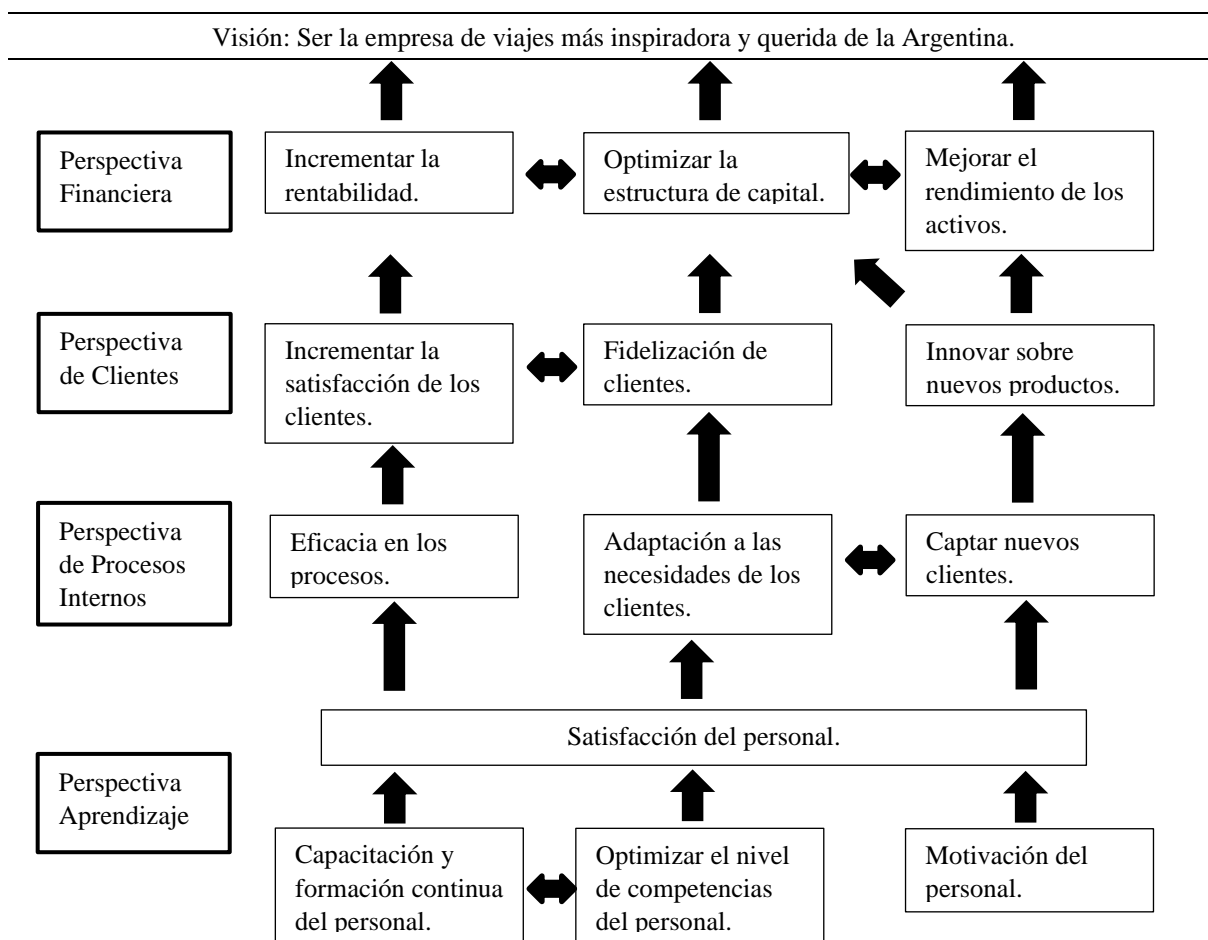


Figura 2: Mapa Estratégico establecido para Lozada Viajes- *Fuente:* Elaboración propia.

La estrategia descrita y consolidada en el mapa estratégico requiere de los instrumentos de medición necesarios para comprobar su progreso y valor, es decir, los indicadores claves de desempeño. Representaran de forma tangible la ambición referida a los resultados esperados por parte de la dirección o gerencia de la empresa, puesto que cada indicador está condicionado a una meta a cumplir y en un plazo de tiempo determinado. Se establecen así en la Tabla N.º 7 a continuación los indicadores y metas del Cuadro de Mando Integral de Lozada Viajes.

Tabla 7:

Cuadro de Mando Integral desarrollado para Lozada Viajes.

Objetivo Estratégico	Indicador	Forma de Cálculo	Unidad de Medida	Meta	Fuente de Información	Frecuencia	Responsable
Perspectiva Financiera							
Incrementar Rentabilidad.	Crecer en el valor de la empresa con respecto al año anterior en un 15 %	Margen de Utilidad Neta.	((Utilidad Bruta – Gastos e Impuestos) / Ingresos Totales) x 100		> 15 %		Directora Financiera.
	Aumentar un 15 % la facturación total (Cede Central + Franquicias)	Facturación General.	((Facturación del mes en curso – Facturación del mes anterior) / Facturación del mes anterior)) x 100		> 15 %		
	Incrementar la facturación como Tour Operador y Canal Online en un 20 % sobre la venta tradicional.	Facturación por Canal de Ventas.	((Facturación del Segmento On line del mes en curso – Facturación On line del mes anterior / Facturación Total del mes)) x 100	Porcentaje.	> 20 %	Informe Financiero.	Mensual.
Optimizar la estructura de capital.	Lograr un nivel de financiamiento con capitales propios mayor al 50 %.	Financiamiento del activo a corto plazo.	(Activo Total / Patrimonio) x 100		> 50 %		
	Obtener financiamiento a largo plazo, es decir, sin pasivos a corto plazo.	Financiamiento del activo a corto plazo.	(Pasivo Corriente / Activo Corriente) x 100		0 % con pasivo a corto plazo.		Directora Financiera.
Mejorar el rendimiento de los activos.	Aumentar un 10 % la rentabilidad de los activos.	Rentabilidad sobre activos (ROA).	(Ganancia Neta / Activos) x 100		> 10 %		

Perspectiva Clientes

Incrementar niveles de satisfacción del cliente.	Maximizar la satisfacción de los socios franquiciados en un 15 % respecto del mes anterior.	Encuesta de satisfacción al franquiciado.	Número promedio de respuestas satisfactorias de clientes.	Promedio.	> 15 %	Informe Operativo.	Mensual.	Gestión de Administración de Clientes.
	Lograr un 85 % como mínimo de satisfacción de clientes.	Clientes muy satisfechos.	(Número de valoraciones positivas / Número total de valoraciones obtenidas en el mes) x 100					
	Llegar a que el 85 % de los clientes recomienden Lozada Viajes.	Clientes que recomiendan Lozada Viajes.	(Número de clientes que recomendarían / Número total de clientes mensual) x 100		> 85 %	Encuestas de satisfacción.		
Incrementar la retención de clientes.	Lograr que el 85 % de los clientes elijan nuevamente a Lozada Viajes.	Clientes que volverían a utilizar los servicios de Lozada Viajes.	(Número de clientes que indican que elegirían / Número total de clientes atendidos en el mes) x 100	Porcentaje.				Gestión de Administración de Clientes.
	Conseguir que un 25 % de los clientes que han utilizado Lozada Viajes en el mes lo hagan nuevamente.	Proporción de clientes que han utilizado Lozada Viajes al menos una vez.	(Número de clientes que repetidos en el mes / Número total de clientes en el mes) x 100		> 25 %		Mensual.	
Innovar sobre productos y servicios.	Realizar por lo menos 3 inversiones que consistan en innovaciones en procesos o productos ya existentes.	Innovaciones incrementales sobre productos o servicios existentes.	(Número de inversiones incrementales del mes en curso - Números de inversiones incrementales del mes anterior)	Cantidad.	> 3 innovaciones.	Informe Operativo.		Gerente Comercial.
	Aplicar una 1 innovación desde cero al mes.	Innovaciones radicales, desde cero, nuevas.	(Número de inversiones radicales del mes en curso	Cantidad.	1 innovación.			

- Números de inversiones radicales del mes anterior)

Perspectiva de Procesos Internos

Mejorar la eficiencia de los procesos.	Crecer un 10 % respecto de año anterior en la relación con los franquiciados.	Entrevistas.	$\frac{((\text{Cantidad de Visitas del mes} - \text{Cantidad de Visitas del mes anterior}) / \text{Cantidad de visitas del mes anterior}) \times 100}{}$	Porcentaje.	> 10 %	Informe Operativo.	Mensual.	Directora Ejecutiva
	Reducir un 5 % el costo por proceso.	Costo financiero de ejecución de los procesos.	$\frac{((\text{Costos de Ejecución del mes en curso} - \text{Costos de ejecución del mes anterior}) / \text{Costos de ejecución del mes anterior}) \times 100}{}$					
Aumentar el nivel de calidad de los servicios.	Incrementar un 35 % la solicitud de cotizaciones.	Tasa sobre cotizaciones a clientes.	$\frac{((\text{Solicitudes de cotizaciones recibidas en el mes en curso} - \text{Solicitudes de cotizaciones recibidas en el mes anterior}) / \text{Solicitudes recibidas en el mes anterior}) \times 100}{}$		> 35 %			Gestión de Administración de Clientes
Aumentar el nivel de calidad de los servicios.	Incrementar un 35 % la ejecución de los servicios presupuestados.	Tasa sobre ejecución del servicio.	$\frac{((\text{Solicitudes de cotizaciones llevadas a cabo} - \text{Solicitudes de cotizaciones recibidas en el mes}) / \text{Solicitudes recibidas en el mes}) \times 100}{}$	Porcentaje.	> 35 %	Informe Operativo.	Mensual.	Gestión de Administración de Clientes.
	Incrementar un 35 % las solicitudes de las franquicias.	Tasa sobre consultas de franquicias.	$\frac{((\text{Solicitudes de consultas por franquicias del mes en curso} - \text{Solicitudes de consultas por franquicias del mes anterior}) / \text{Solicitudes de consultas por franquicias del mes anterior}) \times 100}{}$					

Perspectiva Aprendizaje

Adquisición de competencias claves.	Incrementar un 100 % el nivel de capacitaciones efectuadas.	Capacitaciones recurrentes.	(N.º de capacitaciones realizadas en el año – N.º de capacitaciones realizadas el año anterior)	Cantidad.	100 %	Informe Operativo.
	Aumentar 2 competencias anuales a sus trabajadores.	Nuevas competencias.	(N.º de competencias adquiridas en el año – N.º de competencias adquiridas en el año anterior)		2	
Incrementar el nivel de satisfacción laboral.	Aumentar en un 85 % el grado de satisfacción de los colaboradores en su ambiente laboral.	Colaboradores satisfechos con su ambiente laboral.	((Nivel de satisfacción de los colaboradores, de la situación analizada, del año en curso – Nivel de satisfacción de los colaboradores, de la situación analizada, del año anterior) / Nivel de satisfacción de los colaboradores, de la situación analizada, del año anterior) x 100	Porcentaje.	> 85 %	Encuestas a trabajadores.
	Aumentar en un 85 % el grado de satisfacción de los colaboradores en relación con su jefe inmediato.	Colaboradores satisfechos con su jefe inmediato.				
	Aumentar en un 85 % el grado de satisfacción de los colaboradores en relación con su equilibrio vida-trabajo.	Colaboradores satisfechos con su equilibrio vida-trabajo.				

Anual.

Gestión de RRHH

Fuente: Elaboración propia.

El CMI puede adaptarse a las necesidades particulares de cada organización, pero su éxito dependerá en gran medida de la manera en que se administre el cambio, a continuación, se mencionan una serie de factores a considerar para que esta propuesta pueda implementarse y alcanzar la madurez, en Lozada Viajes:

- **Apoyo directivo:** No se debe subestimar el esfuerzo y el compromiso que se requiere de la alta dirección para transformar los procesos de gestión estratégica y administrar del cambio, pues el CMI debe ser utilizado para establecer metas ambiciosas, permitiendo a la empresa hacer de la estrategia un proceso continuo.
- **Tecnología de información:** El componente de tecnologías de información también es relevante para el éxito de un CMI, la empresa debe asegurarse de contar con todas las herramientas necesarias para disponer de la información adecuada oportunamente y consistentemente, esta información debe ser confiable.
- **Indicadores Clave del Desempeño:** Estos deben ser constantemente refinados, como herramientas de medición que son, pueden ser adaptados a las nuevas condiciones que la estrategia vaya dictando, así como a los cambios en el entorno, las prioridades y aún la disponibilidad de datos para la evaluación. Existe el peligro de querer utilizar demasiadas medidas, esto se debe evitar a toda costa pues entorpece la gestión y se puede distraer a la alta gerencia de la información verdaderamente relevante. Por último, cada medida debe estar sólidamente fundamentada y relacionada con los nexos causales para poder tener credibilidad.
- **Alineamiento organizacional:** El CMI debe reflejar la manera en que los objetivos de desempeño van bajando la escalera administrativa, llevando el mensaje estratégico y alineando a cada área de la empresa, esta puede ser utilizada para empoderar a los equipos y hacer que la estrategia pertenezca realmente a de cada uno de ellos.
- **Cuidado con los usos incorrectos del CMI:** Un CMI no debe ser conceptualizado como otra herramienta de control, ni un proceso periódico de establecimiento de objetivos.
- **Persistencia:** No se debe retirar el apoyo al CMI a la primera señal de objetivos financieros no cumplidos. Un escenario así, con frecuencia es producto de una mala ejecución, pero no de la escogencia del método.

Propuesta de medición o evaluación de las acciones

El posible medir el impacto que tendrá la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la organización desarrollando una encuesta a todo el personal al finalizar el proceso, tanto directivos como personal jerarquizado y operativos. Las respuestas serán analizadas bajo el modelo de Escalas de Likert, indicando en cada enunciado que se encuentra a continuación en la Tabla N.º 8 el nivel de acuerdo o desacuerdo:

Tabla 8:

Modelo de encuesta para medir la eficacia del Cuadro de Mando Integral

Preguntas a responder	Totalmente desacuerdo (1)	Parcialmente desacuerdo (2)	Neutral (3)	Parcialmente de acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
¿Siente que posee conocimiento y definición clara de sus funciones responsabilidades?					
A través de los procesos de capacitación brindados, ¿ha logrado una tendencia a la mejoría de sus tareas diarias?					
¿Considera que ha logrado incrementar el nivel de capacidades dentro de su puesto de trabajo?					
¿Recibe información precisa, clara, suficiente y oportuna para desarrollar correctamente su trabajo?					
¿Ha tenido una oportuna devolución de resultados sobre su desempeño laboral?					
¿Le parece que la comunicación de su superior inmediato es correcta?					
¿Considera que tiene su superior inmediato tiene el dominio y conocimiento necesario para el área?					
¿Su superior inmediato considera las participaciones suyas y de sus compañeros a la hora de tomar decisiones?					
¿Cómo considera las relaciones con sus compañeros de trabajo?					
En aquellas tareas que pueden realizarse en equipo, ¿puede verificar una colaboración activa de sus compañeros?					
¿Tiene conocimientos sobre las tareas desarrolladas en otras áreas de trabajo que se vinculan directamente con la suya?					
Sobre la seguridad laboral, ¿considera que es suficiente los elementos de seguridad brindados?					

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera se podrá medir el impacto que el programa del Cuadro de Mando Integral posee en el personal, siendo 60 puntos el máximo puntaje resultante de cada encuesta.

Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusión.

Como conclusión del presente trabajo final de grado, se pone en evidencia la importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión del plan estratégico en la empresa Lozada Viajes con capacidad para lograr derribar el modelo actual de gestión obsoleto que presenta, el cual permite a la organización obtener información relevante que le ayuda a sus directivos a tomar decisiones acertadas, a través de las cuales todos sus integrantes pueden tener claro cuáles son las medidas de acción que deben llevar a cabo para alcanzar el éxito y poder mantenerse en el actual mercado competitivo. Para esto es imprescindible que la organización busque afianzar su relación con los clientes, los empleados y todos los niveles que hay en ella. Se considera fundamental el compromiso de la alta dirección como paso necesario para crear las condiciones que permitan alcanzar el éxito del plan propuesto y agregar valor a la organización.

Con la implementación del Cuadro de Mando Integral se concluye que la organización obtendrá beneficios tales como:

- Todos los integrantes de la organización realizarán sus labores de manera más eficiente, debido a las capacitaciones que se brindan al respecto, generando mayor comunicación entre las áreas, permitiendo alcanzar sinergia dentro de la organización, lo cual se traduce en una buena gestión del negocio.
- Conocer y hacer hincapié en las medidas que deben llevarse a cabo para contrarrestar los objetivos no deseados y alcanzar el éxito organizacional.
- Obtener mayor control sobre las áreas que necesitan más atención.
- Prevenir posibles desviaciones, gracias a que los indicadores son medidos con determinada frecuencia, pudiendo observar el estado de los indicadores e indicios de resultados no deseados, permitiendo a la

organización llevar a cabo planes de acción que logren reajustar la situación.

Recomendaciones.

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral se recomienda a Lozada Viajes tener en cuenta las siguientes medidas, para alcanzar el máximo rendimiento en su aplicación:

- Inversión en tecnología actualizada como por ejemplo un software de gestión para facilitar e integrar la información, el mismo será de utilidad para registrar las operaciones diarias y poder obtener de manera instantánea informes de manera tal de conocer la realidad de la empresa y tomar decisiones oportunas basados en datos exactos.
- Desarrollar un proceso de capacitaciones y formación profesional que le permita a sus trabajadores crecer y desarrollar su potencial al máximo.
- La compañía deberá conocer los clientes, segmentarlos y verificar sus necesidades para luego poder ofrecerles productos acordes y financiación adaptada a cada nicho de mercado hallado.
- Crear al departamento de venta exclusiva on line por medio de redes sociales, contratar a un profesional capacitado a tal fin y de esta manera basarse en la mejora enfocada al cliente externo logrando mayor eficacia y eficiencia en el plan de omnicanalidad diseñado.
- Desarrollo de un folleto electrónico con lanzamiento de ofertas semanales y promociones tentadoras de paquetes acorde a la situación económica y social del país.

Referencias

- AFIP. (2019). *AFIP*. Obtenido de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/beneficioPlanesPagoEmbargos.asp>
- Cámara de Turismo. (2020). Obtenido de <http://www.camaradeturismo.org.ar/>
- Corbo, Y., & Biasone, A. (2018). *Aportes del Cuadro de Mando Integral a la mejora de la Gestión Pública de Turismo*.
- Decreto N° 927/2020. (s.f.). Boletín Oficial.
- Fit America Latina. (2020). *Adaptarse a las nuevas tecnologías en el turismo*. Obtenido de Fit America Latina: <https://fit.org.ar/adaptarse-a-las-nuevas-tecnologias-en-el-turismo/>
- INDEC. (2020). https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_09_20C1D78DFA57.pdf.
- Jiménez Guevara, L., Ariza Gaitán, A., & Rodríguez Molano, J. (2015). *Técnicas del Balanced Scorecard para la medición del cumplimiento del Plan Estratégico de una empresa*.
- Lozada Viajes. (2020). *Lozada Viajes*. Obtenido de <https://www.lozadaviajes.com/nosotros>
- Morales Guevara, D. (2017). *Prupuesta de Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para Top Travel Costa Rica*.
- Siglo 21- Lozada Viajes. (2020). *Lozada Viajes*.