

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

**Cuadro de Mando Integral para el crecimiento y competitividad de Lozada
Viajes**

Autor: Cintia Luciana Cortez

Legajo: VCPB30200

DNI: 31.729.302

Director de TFG: Nicolás Salvia

Argentina, noviembre, 2020

Resumen

En el presente Reporte de Caso se realiza la aplicación profesional sobre la empresa Lozada Viajes y sus franquicias, ubicadas a lo largo del territorio argentino, que se especializa en turismo de servicios de alojamiento, eventos y traslados, con fuerte presencia a nivel nacional. Uno de sus principales problemas que presenta es la falta de registro de la información para tomar decisiones de manera ágil y que le permita aprovechar las oportunidades que se le presenta de acuerdo al contexto actual y la situación económica-financiera propia. Otra falencia es la falta de registro de los clientes de la empresa y su satisfacción. Además, se observa superposición de tareas entre sus empleados y la falta de medición a través de indicadores. Esta situación implica la aplicación de un Cuadro de Mando Integral que aporte mejoras que contribuyan al control de gestión, y también a la utilización de manera adecuada de la información, que le permita aprovechar la oportunidad que se le presenta, apostando a un turismo interno y también receptivo, ampliando su cartera de clientes y maximizando las ventas en un momento de crisis económica a nivel nacional y mundial.

Palabras claves: Información Económica, Control de Gestión, Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Indicadores Económicos.

Abstract

In this Case Report the professional application is made on the company Lozada Viajes and its franchises, located throughout the Argentine territory, which specializes in tourism of accommodation services, events and transfers with a strong presence at the national level. One of the main problems is the lack of recording information to make decisions in an agile way and that allows it to take advantage of the opportunities that are presented to it according to the current context and its own economic-financial situation. Another problems is the lack of registration of the company's clients and their satisfaction. In addition, there is an overlap of tasks among its employees and the lack of measurement through indicators. This situation implies the application of a Balanced Scorecard that provides improvements to management control, and also the correct use of information, allowing you to take advantage of the opportunity that is presented on tourism, expanding its client portfolio and maximizing sales at a time of economic crisis.

Keywords: Economic Information, Management Control, Balanced Scorecard, Economic Indicators, Strategy.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación	3
Descripción de la situación	3
Análisis de contexto.....	6
Análisis Específico	11
Marco Teórico	15
Cuadro de Mando Integral: definición.....	15
Relaciones de causa-efecto	15
El mapa estratégico.....	15
Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	16
Diagnóstico y Discusión.....	18
Declaración del problema abordado	18
Justificación de la relevancia del problema	18
Discusión	19
Plan de Implementación	19
Alcance	19
Recursos Involucrados.....	20
Acciones Concretas.....	21
Marco Temporal.....	22
Diseño e implementación del CMI	23
Evaluación y medición.....	27
Conclusiones y Recomendaciones	28
Bibliografía.....	31

Introducción

La empresa Lozada Viajes es la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país, autoproclamada empresa y familia al mismo tiempo, fundada en 1987 por Cecilia Trejo y su marido Facundo Lozada, con una Casa Central ubicada en la Ciudad de Córdoba y con 80 franquicias distribuidas en 12 provincias (Córdoba, CABA, Buenos Aires, Catamarca, Chubut, Neuquén, Salta, San Luis, Santa Fe y Tierra del Fuego). La empresa comenzó con la prestación de servicios de turismo interno, para años más tarde, su hijo Santiago Lozada agregara viajes de verano a Brasil. En 1990 se sumó activamente el resto de la familia, sus hijos Juan Cruz (actual Presidente), Iván y Javier y, en 1996 expande su estructura y agrega a su cartera de productos: viajes de negocios a las empresas de Córdoba. Sus principales productos son los aéreos, hotelería y paquetes turísticos internacionales. Los clientes son pocos, pero importantes, los cuales se pueden dividir en viajeros y socios franquiciados, ya que su política se centra en darle un gran volumen de facturación, y su principal proveedor es el Operador Mayorista OLA. Actualmente se encuentra en un proceso de búsqueda de proveedores, que les permita disminuir el riesgo actual de dependencia que tiene con estos y amplíe los destinos turísticos disponibles para otorgar a los clientes una mayor variedad.

Lozada Viajes como organización inmersa en un entorno cambiante y desafiante, plantea como objetivo a futuro ampliar su red de franquicia con presencia nacional e internacional, como líder en el sector del turismo. El logro de dicho objetivo debe realizarse sobre una base de control y gestión de la información que sustente el proceso de toma de decisiones. El seguimiento de los resultados actuales de la Casa Central como así también de las franquicias es esencial para diagnosticar el estado en el que se encuentra la gestión de la organización en las dimensiones financiera, de clientes, de procesos internos y de crecimiento junto con aprendizaje.

En la actualidad Lozada Viajes carece de un plan de gestión de información interna y externa que permita por medio de indicadores seguir el curso del proceso de toma de decisiones de la empresa. La ausencia del uso de información en la organización implica que existen falencias internas que no son detectadas, fortalezas que no son aprovechadas y oportunidades o amenazas del entorno externo que no son consideradas. En este diagnóstico es que el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) para brindar a la

organización un sistema de uso de información resulta necesario para mejorar los procesos internos y el desempeño en búsqueda de alcanzar el crecimiento.

En particular el CMI para empresas relacionadas al turismo es una herramienta muy utilizada debido a los aportes que realiza en un sector en el cual confluyen diversas variables para la dirección de la organización. Corbo y Biasone (2018) analizaron el aporte específico que la herramienta genera no sólo para la gestión interna de las organizaciones sino también como instrumento de mejora en la gestión pública. Las autoras realizan un estudio particular para el Partido de Mar Chiquita en la Provincia de Buenos Aires en la que integran variables tanto internas de la localidad como externas que surgen de determinar los ejes estratégicos que guían el incentivo de la actividad para mejorar su posicionamiento. A su vez, las autoras mencionan que esta herramienta para el turismo es una buena aproximación de la realidad que se encuentra viviendo un sector que resulta cíclico con fuerte nivel de actividad en momentos específicos del año, pero que requiere de un estudio continuo para potenciar el sector.

Otro antecedente de un estudio de caso sobre la utilización del CMI como herramienta de gestión lo realizan Ganga y otros (2015) quienes plantean la confección de esta herramienta para una empresa hipotética. El estudio planteó cuál es el proceso lógico que debe realizarse para alcanzar el objetivo de confeccionar un CMI, partiendo de un adecuado diagnóstico de la organización por medio de herramientas como la matriz FODA. A la vez de que mencionan que la determinación de los objetivos estratégicos es el punto de partida para obtener un adecuado plan de gestión, algunos de los objetivos encontrados son; aumentar la rentabilidad y los ingresos, la cartera de clientes, mejorar la calidad de los servicios, adquisición y retención de cliente, mejorar la productividad de la organización y mejora de los tiempos, como así también aumentar la innovación y el trabajo en equipo.

Por último, Casa (2015) realiza la exposición de los aportes que el CMI realiza al proceso de gestión y organización interna de las empresas y cómo esto repercute en el desempeño externo. En particular menciona que esta herramienta al ser una expresión de la estrategia de la organización debe vincular no sólo los objetivos específicos de cada área y cada circuito interno, sino también los objetivos estratégicos de la organización para alcanzar un crecimiento como institución. Los programas internos, según Casa (2015) consisten en que la aplicación del CMI por sí solo no garantiza el cumplimiento de los objetivos sino trae acompañado consigo la comunicación y compromiso de los integrantes de la empresa, ya que implica también un cambio de conducta.

La necesidad de crecimiento, la falta de uso de la información y la ausencia de objetivos estratégicos claros traducidos en indicadores justifican que la intervención profesional sobre la empresa Lozada Viajes se realicen por medio de un CMI, como herramienta que no sólo genera un plan de gestión de la información sino también comunica, aúna esfuerzos y plantea un seguimiento de la organización.

En función de los antecedentes y la necesidad de la empresa se plantea como objetivo general del presente Reporte de Caso;

Desarrollar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Lozada Viajes, tanto en su Casa Central como en sus franquicias, para diseñar un plan de gestión de la información externa e interna que le permita crecer y expandirse, a aplicar desde noviembre 2020 a abril 2021.

A partir del objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos;

Determinar para cada una de las dimensiones del Cuadro de Mando Integral para Lozada Viajes los indicadores de reporte, seguimiento y control que se aplicarán.

Diseñar las acciones internas para la gestión de información que permita el reconocimiento de la rentabilidad de las franquicias, sus costos y la comunicación con la Casa Central.

Diseñar un plan de objetivos en ventas y compras para otorgar políticas de financiación a los clientes incrementando su atracción y fidelización.

Medir los resultados post-venta de los esfuerzos de gestión de información tanto interna como externa, buscando el crecimiento.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

La empresa Lozada viajes cuenta con más de 30 años de antigüedad, ofreciendo un servicio ágil, cómodo, personalizado y con altos estándares de calidad, tiene como visión ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina, cuyo objetivo es conquistar la excelencia y para alcanzarlo se auto desafían tanto a nivel individual y grupal como en relación con sus propios métodos laborales llevados a cabo, compartiendo a través de ellos, superaciones y fracasos que los llevan a una constante evolución y mejora continua.

El análisis de Lozada Viajes puede dividirse en dimensiones que componen el funcionamiento integral de la empresa comenzando con un estudio de la dimensión

financiera de la organización, en la cual se distingue a través de los Estados Contables. En una primera aproximación, el estudio de las ventas de Lozada Viajes da cuenta que entre el año 2017 y 2018, el incremento ocurrió en un 16% en términos nominales. Este valor si bien muestra un aumento de la facturación debe analizarse en términos reales, para reconocer si el aumento en la variable se debe a una mayor cantidad de bienes y servicios comercializados o simplemente a un aumento de precios. El análisis que se realizará en el diagnóstico organizacional en dos apartados siguientes permitirá de manera exhaustiva reconocer si este aumento no sólo es favorable para la organización, sino también si la misma presenta una performance financiera acorde a su nivel de pasivo, endeudamiento y política de financiación de sus acciones.

En la dimensión de procesos internos de Lozada Viajes, a pesar de que la misma busca la excelencia en sus servicios, en la parte estructural, se observa una gran falencia, no lleva registro de los costos, de las compras, ni de las ventas, etc., ya que carece de un sistema informático, que le permita integrar cada circuito entre sí, para que así la información fluya y pueda existir un mayor control en las respectivas áreas.

En las políticas contables, no cuenta con un software contable específico, ni con un sistema de costeo, sólo el contador de la empresa, retira una vez al mes las facturas y se ocupa de realizar las registraciones de las operaciones contables para dar cumplimiento con las obligaciones impositivas. La falta de un seguimiento diario o semanal de la información contable hace que no sea posible realizar modificaciones sobre errores cometidos durante un lapso de tiempo, debiendo esperar a que el contador detecte la falencia y la corrija.

Los proveedores, para Lozada Viajes, son generalmente empresas grandes y PyMEs, monotributistas en algunos casos, pero a pesar de ser pocos, no pueden prescindir de la facturación que les otorga esta empresa, por ser pequeños proveedores. Aunque, actualmente la empresa se encuentra en la búsqueda de más proveedores que le permita disminuir el grado de dependencia que tiene con ellos, la relación que dispone con los actuales no debe ser descuidada.

En el circuito de compras, los responsables del mismo utilizan un sistema de inventario similar al *just in time*, con poco stock en días de venta, y todas las compras que se efectúen dependen de la decisión del Gerente de Depósito, si éste lo considera necesario y si no se encuentra en stock el producto, pero como no se lleva registro, existen algunos productos con sobre stock, ya que carecen de un sistema de gestión de compras. Nuevamente la falta de un registro, medición y posterior control hace que la organización

observe cuellos de botella en la prestación de servicios y comercialización de productos que solo son visibles cuando se genera el problema, no pudiendo anticiparse a ellos para evitarlos y así fortalecerse de manera interna.

El registro de compras se realiza solo con la confección de órdenes en planillas de Excel, que no permiten ver su evolución o estado, y el único soporte es digital. Realizan pedidos de cotización a proveedores, pero debido a la poca cantidad de los mismos, las opciones son limitadas. Además, el sector no cuenta con una política de autorización por montos en las compras. Otra cuestión es el retiro/recepción de los materiales, donde carece de personal idóneo para realizarlo, porque si tiene que mandar un cadete, este retira controlando con la orden de compra, realizando un control ínfimo, por no tener conocimientos de la materia, y si el proveedor es quien realiza la entrega, en el depósito sólo controlan contra el remito.

En el circuito de ventas, hace foco en las empresas a quienes les gustaría vender sus productos y se busca sellar un vínculo con ellas, generalmente son nombres grandes y conocidos. No cuenta con un sistema de gestión de ventas. No hace mucho hincapié en la publicidad, requisito necesario para atraer a potenciales clientes mediante, por ejemplo, una página web o las redes sociales (Twitter, Instagram y LinkedIn). Además, se observa que los vendedores no tienen poder de negociación para realizar algún descuento a los clientes, ya que deben solicitar primero al dueño, transformando esa decisión en un proceso lento. También, a veces, estos pueden recibir dinero de los clientes en concepto de señas, con todos los riesgos que ello implica. Otra cuestión que deberían mejorar en el circuito es su política de financiamiento, para la accesibilidad del usuario a los servicios brindados, en el contexto de volatilidad económica vigente.

En el circuito de cuentas a cobrar/pagar, se observa que están a cargo de una misma persona, la hija del dueño, Gerente de Administración, las dos tareas, por lo que se encarga de realizar las transferencias y firmar. La única autorizada es ella, los cheques, cuando en la mayoría de las empresas se solicitan dos firmas por cuestiones de seguridad. Esto responde a una política de pagos/cobros, donde los mismos, casi en su totalidad, se realizan mediante transferencias bancarias, algunos mediante cheques, y muy pocas veces se utiliza o recibe efectivo. Al igual que en las distintas áreas, ella no contabiliza ni los cobros ni los pagos, sólo el contador. También se observa que no hay análisis de factibilidad o solvencia, ni investigación de antecedentes de los clientes. Por último, es difícil para la administración llevar un registro de la deuda de cada proveedor, por no contar con un sistema informático.

En la dimensión clientes, se observa que la organización no dispone de una medición sobre la satisfacción de los servicios prestados, tanto en alojamiento como eventos organizados por Lozada Viajes, ni en la Casa Central ni en las franquicias. El hecho de que no se mida esta variable hace que la organización no dimensione de manera correcta el valor que dispone en el mercado, obviando necesidades de mejora y aspectos positivos que podría potenciar, como que el cliente esté dispuesto a recomendar la empresa.

En la dimensión de uso de tecnología, se observa que en la descripción de los circuitos internos la falta de un sistema de información que se gestione como un software para cada franquicia y un sistema integral para la Casa Central no existe. En sí la organización se maneja en este aspecto de manera informal, utilizando soporte físico o digital, en algunos casos, con planillas de Excel que no se integran entre las diferentes áreas. Esta característica tecnológica no sólo incumbe en esta dimensión, sino que afecta a la comunicación integral de la empresa, con efectos nocivos en la administración financiera, ya que no dispone de información en tiempo real.

Análisis de contexto

La herramienta utilizada para el desarrollo del contexto que rodea a una organización se realiza sobre la base del análisis PESTEL, que según Torreblanca (2015), permite reconocer los factores que componen el entorno general que afecta a una organización desde los rasgos, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos. A su vez, se utiliza para determinar el presente que atraviesa el entorno y proyectar acciones a futuro que potencien los aspectos positivos del mismo, o bien disminuyan los negativos.

El análisis del contexto que rodea al macro entorno del sector turismo resulta complejo en función de los últimos acontecimientos observados producto de la pandemia provocada por el COVID-19. A pesar de que en la actualidad es uno de los sectores con mayor caída de su nivel de actividad, analizar la tendencia pasada hasta los primeros meses del año 2020 y las perspectivas futuras de cómo afrontar la nueva realidad en la dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales es la modalidad para distinguir si para Lozada Viajes, se generan oportunidades o amenazas que debe tener en cuenta.

Dimensión Política

En el análisis se encuentra en primer lugar la distinción de las políticas llevadas a cabo por el Estado Nacional referentes a fomentar el sector que fueron dictaminadas en el año 2020, se encuentran aquellas que reflejaron una actividad turística de gran impulso y aquellas relacionadas a paliar la crisis.

En cuanto a las políticas que afectan al turismo se encontró el dictamen de la Ley de Solidaridad y Emergencia Pública por medio de la cual se estableció el Impuesto País para las compras realizadas en el extranjero con divisas extranjeras, según el portal de Argentina.gob (2020). En esta misma línea de análisis se tiene que según Infobae Económico (2020) las agencias de viaje informaron a este diario que existió una merma de aproximadamente un 30% en la venta de pasajes al exterior, por lo que se teme que ocurra la eliminación de diversas rutas que generaban conectividad del país con el resto del mundo. A su vez se encuentra la devolución del IVA a los turistas extranjeros por las compras de productos nacionales iguales o superiores a setenta pesos (\$70.-) realizadas aquí, en comercios adheridos al régimen (identificados con el logotipo de Tax Free), según Argentina.gob (2020).

En particular se tiene que, Casas (2020) realizó un relevamiento de las políticas destacando el Programa de Preventa de Turismo establece un mecanismo de cupones, o bien implementadas como créditos futuros para el consumo en turismo aplicables para el año 2021, para obtener la compensación, las pre compras deberán ser realizadas durante la extensión del programa, en 2020, y el crédito otorgado deberá utilizarse durante 2021 en nuevas compras en el sector.

A los fines de incentivar el desarrollo del turismo, desde el portal Reportur (2020) hacen referencia a la disposición del Estado Nacional de subsidiar al turismo con un 50% de reintegro al viajero hasta finalizado el mes de diciembre 2020. En concreto la medida implica la evolución para aquellas personas que adquieran planes de preventa turística en paquetes se les devolverá la mitad del importe (50%) en una tarjeta de crédito del Banco Nación para gastos de viaje.

En materia de disminuir el impacto de la crisis llevada a cabo por la pandemia, el gobierno nacional estableció un Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos creados por medio de la Resolución 364/2020 del Ministerio de Turismo y Deporte, en el que se otorgan aportes no reembolsables de \$40.000 que se hacen efectivos en un solo pago, para prestadores de actividades turísticas que sean monotributistas sociales, monotributistas y trabajadores autónomos.

En función del avance del plan de vacunación de Argentina, el cual según Reportur (2021) resulta lento, en comparación con otros países vecino, se creó dentro del turismo una oportunidad latente para incrementar los ingresos de la actividad. Específicamente se incrementó la compra de viajes a la ciudad de Miami, Estados Unidos donde el gobierno de dicho país tiene como política la vacunación de toda su población tanto residente como turistas. Esta tendencia, según Reportur (2021) reactivó la venta de pasajes a este destino producto de las políticas internas del país. El impacto en este sentido resulta positivo dado que se observa una nueva fuente de generación de ingresos por medio del turismo de salud.

Dimensión Económica

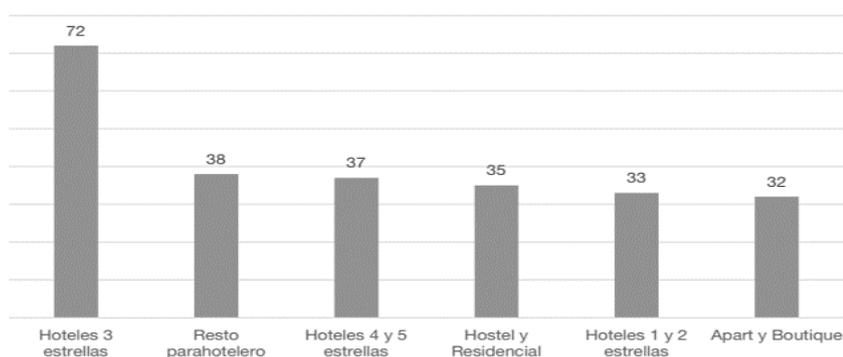
En el análisis de la variable económica es posible dar cuenta de que nuevamente es necesario realizar la tendencia positiva que el turismo presentó hasta el mes de marzo del 2020 previo al desarrollo de la pandemia donde se observó una mejora en el sector. Según la Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (2020), “En el primer trimestre de 2020 se contabilizaron 8,79 millones de turistas (para los que se registraron 64,33 millones de pernóctes) y 3,54 millones de excursionistas, totalizando entre ambos grupos 12,33 millones de visitantes, que realizaron gastos turísticos por un monto de \$73.883 millones.” (p 1).

Estos valores se complementan con que el sector observó ciertas variables en detrimento producto de la crisis económica que atraviesa el país de deterioro del poder adquisitivo de los trabajadores, caída del producto bruto interno, caída del nivel de empleo y aumento de los niveles de pobreza en los últimos meses. Así, el volumen del turismo interno del trimestre del año 2020, según la Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (2020 muestra una caída del 25,9% en el total de visitantes que se registraron en el país, siendo que la población salió de viaje un 11,7% menos que el mismo trimestre del año 2019. En términos nominales, el gasto turístico total subió 23,5%, valor que debe analizarse con cuidado debido a que, si la inflación proyectada para esos meses fue mayor, en términos reales el gasto disminuyó.

En el caso particular de la situación actual del sector, INDEC (2020) para el mes de junio muestra que la dinámica interna del turismo ha sufrido una merma considerable en relación a los diferentes establecimientos que se encuentran activos a nivel país. En el siguiente Gráfico 1, se puede apreciar dicha información.

Gráfico 1

Situación actual de los alojamientos en Argentina. Junio 2020

Establecimientos abiertos según categoría hotelera en el marco de la COVID-19. Junio de 2020

Fuente: INDEC (2020)

Dimensión social

En el ámbito social, se conjugan una serie de diferentes problemas que hacen en la situación de Argentina una realidad que no resulta sencilla. Particularmente Wende (2020) menciona que la crisis actual traerá consigo mayor desempleo y pobreza, provocando una profundización de los problemas sociales que ya presenta el país desde gestiones en el poder ejecutivo anteriores. En particular menciona que la pobreza alcanzaría a un 48% de la población y que, a su vez, el desempleo formal disminuiría considerablemente, siendo más preocupante la caída de este concepto en términos informales.

En cuanto a una tendencia latente en el sector turístico, Fasani (2021) menciona que en la actualidad la elección de la actividad turística se caracteriza por la cercanía del lugar de origen, dentro de las fronteras del país, con desafíos para los prestadores internos. En esta misma tendencia se ha observado el crecimiento en los destinos naturales y al aire libre que impone el COVID, para evitar las concentraciones de gente.

Dimensión Tecnológica

La relación entre el turismo y la tecnología actual, según la Agencia Télam (2020) plantea un desafío actualmente producto del cambio de paradigma que trajo consigo la pandemia. Si bien pre pandemia la actividad se signaba por una fuerte tendencia tecnológica en sectores jóvenes que implicaba la posibilidad de realizar un viaje por cuenta propia, poniendo un interrogante al rol de las agencias de viajes, que se dedicaban a un público mayor, la situación actual, implicó un cambio en las reglas de juego de todo el sector. En primer lugar, se observó desde Agencia Télam (2020) que se desarrolló, una maratón de propuestas de innovación para los desafíos futuros, en los que la realidad virtual, la seguridad física y sanitaria, a través de publicaciones en tiempo real de los

números de la pandemia, fueron algunas de las propuestas que se observaron en el análisis.

Dimensión Ecológica

En el ámbito ecológico, desde el Ministerio de Turismo de la Nación, se estableció el Plan Federal de Turismo Sustentable (2014) para el año 2025 en el que se establece que más allá de que el turismo debe de ser considerado como un derecho para los ciudadanos debe realizarse teniendo en cuenta que el desarrollo turístico debe ser equilibrado al espacio territorial. En términos concretos las condiciones de competitividad turística no deben encontrarse por encima de la preservación del medio ambiente, caso contrario la actividad tendrá una fecha de expiración. En refuerzo de este concepto, se establece como concepto de desarrollo sustentable el hecho de que existen cuatro ejes básicos que deben tener en cuenta: el turismo, el ambiente, la sociedad y la economía.

Dimensión Legal

En materia de la legislación que rodea al turismo, se encuentra la Ley Nacional 25.997/2004 que establece a la actividad turística como esencial y prioritaria dentro de las políticas de Estado. En dicha legislación se establece al turismo en términos generales como una actividad de exportación no tradicional que aporta a la economía nacional divisas en donde intervienen tanto actores privados como públicos. El objeto del dictamen de dicha ley fue otorgar un marco de referencia legal para el fomento y desarrollo de la actividad, teniendo en cuenta el aporte social, económico y cultural que genera la actividad.

En este contexto, por medio de la Ley Nacional N° 27.541/2020 se estableció como Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública, la determinación del pago del denominado Impuesto País, a todas las compras realizadas en el exterior por servicios turísticos, afectando así al sector, en el marco de la necesidad económica del Estado Nacional de controlar el uso de divisa extranjera entre la población. La determinación de esta política como se mencionó anteriormente reviste una política de estado que afectó negativamente al turismo internacional emisor, ya que desalentó, producto de un encarecimiento, la salida de argentinos al exterior. En este contexto si bien se desalentó el turismo internacional emisor, también se generó la posibilidad de aumentar el turismo interno, favoreciendo la generación de empleo y aumentando el producto de la economía por este servicio.

En el contexto de pandemia actual, la principal medida de índole legal que se encuentra vigente en Argentina afectando a la actividad turística es la Resolución 131/2020, del Ministerio de Turismo y Deportes que establece que, en función del freno ocurrido en la actividad, las Agencias de Viajes deben restituir a los turistas la suma de dinero que se hubiera entregado a este agente privado en concepto de reserva hasta el 31 de marzo del 2020. A su vez se estableció a través de dicho instrumento la imposibilidad que los hoteles dentro de las fronteras del país brinden servicios de alojamiento.

Análisis Específico

El diagnóstico organizacional realizado para Lozada Viajes se realizó más allá de la distinción de sus falencias internas en el circuito de procesos en la situación financiera que atraviesa la empresa en base a los últimos Estados Contables disponibles. El análisis realizado de manera vertical permite dar cuenta como la organización modificó casi en nueve puntos porcentuales su composición del activo, con mayor participación del activo no corriente para el año 2018, que lo observado en el año 2017, dando cuenta que disminuyó tanto el rubro de disponibilidades más líquidas, como el de cuentas por cobrar, pero se incrementó el total en valor nominal de los bienes de uso. El hecho de que ocurra este cambio es un reflejo de la política de compras que hace la organización en la que no tiene en control de stock y se encuentra inmovilizado, en este caso particular, activo en un rubro que quizás no es necesario para hacer frente a sus obligaciones.

Tabla 1

Análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial Lozada Viajes. Año 2016-2018

ACTIVO	Análisis Vertical (2018)	Análisis Vertical (2017)	Análisis Vertical (2016)
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	10%	11%	1%
Cuentas por cobrar	24%	30%	31%
Otras cuentas por cobrar	0%	0%	3%
Bienes de cambio	26%	27%	26%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	60%	69%	62%
ACTIVOS NO CORRIENTES		0%	0%
Bienes de uso	37%	31%	38%
Otros activos no corrientes	3%	0%	0%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	40%	31%	38%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%

PASIVO	Análisis Vertical (2018)	Análisis Vertical (2017)	Análisis Vertical (2016)
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por pagar	79%	100%	95%
Remuneraciones y Cargas Sociales	0%	0%	5%
Cargas Fiscales	0%	0%	0%
Otras cuentas por pagar	0%	0%	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	79%	100%	100%
PASIVO NO CORRIENTE	0%	0%	0%
Cuentas por pagar	0%	0%	0%
Otros pasivos no corrientes	21%	0%	0%
Otras cuentas por pagar	0%	0%	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	21%	0%	0%
TOTAL PASIVO	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

En el análisis de la composición del pasivo, específicamente para el último año disponible de información se encuentra que la composición ha disminuido respecto de cuentas por pagar, siendo que en 2018 aumentó otros pasivos corrientes. El aumento se justifica desde la solicitud de un préstamo al Banco Macro, en el año 2018, por un total de \$10.000.000 que en años anteriores no se encontraba solicitado. Este cambio en la composición del pasivo, es el resultado de que en la organización exista mal manejo del dinero, producto de una falta de orden interno en los procesos internos que afecta a la liquidez. Por último, como sustento de la situación financiera sólida que presenta la empresa, pero que tiene síntomas que se observan en el 2018 de la errónea gestión interna se presenta el siguiente cuadro de indicadores generales.

Tabla 2

Análisis de indicadores para Lozada Viajes. Año 2016-2018

Indicadores	2016	2017	2018
Ratio de Liquidez	1,73	2,07	1,87
Prueba Ácida	1,00	1,24	1,07
Apalancamiento financiero	0,36	0,33	0,40
Estructura de capital	0,55	0,50	0,67
Calidad de plazo de deuda	1,00	1,00	0,79
Cobertura de interés	1,42	0,92	0,64
Rentabilidad de activos:	0,25	0,20	0,19
Rendimiento de capital:	0,39	0,30	0,32
Margen de utilidad operativa:	1,31	1,31	1,33
Rotación de cuentas por cobrar	36 días	33 días	31 días
Rotación de cuentas por pagar	39 días	60 días	42 días

Fuente: Elaboración Propia

Los valores de liquidez y prueba ácida para el año 2018 presentaron una disminución que se justifica desde la observación realizada en el análisis vertical del

cambio en la composición del activo de Lozada Viajes. A la vez de que aumentó el apalancamiento financiero con la solicitud del crédito y disminuyó la calidad de plazo de la deuda por este motivo. A pesar de esos problemas es posible afirmar que existe un margen de utilidad operativa constante para los años analizados, dando cuenta de que la empresa tiene un respaldo financiero, pero que debe internamente solucionar los inconvenientes para que no se vea afectada de manera interna en rentabilidad.

El diagnóstico realizado a nivel interno con la detección de las falencias en cada circuito, el reconocimiento de la situación financiera, junto con la contextualización PESTEL puede resumirse en el siguiente análisis FODA. Según Villagómez Cortés y otros (2014) en el análisis FODA se pueden identificar a las fortalezas y debilidades como aquellos factores que la organización puede controlar y afecta al desempeño de las variables. Mientras que en el caso de las oportunidades y amenazas las mismas resultan de factores externos que afectan en gran medida a la organización y que, en caso de detectarse a tiempo pueden ser una fuente positiva o negativa para la empresa.

Lozada Viajes se encuentra en una situación propicia para el planteo de cambios internos, ya que el freno de la actividad que ha sufrido los últimos meses obliga a que las organizaciones realicen una introspección sobre posibles cambios y mejoras a realizar en sus procesos. Esta situación que detecta cambios para la organización es posible de llevar a cabo por medio del CMI que no solo permite ordenar la información en indicadores sino también plantear objetivos, responsabilizar a cada objetivo y medir su grado de cumplimiento.

Tabla 3

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Equipo humano ● Posicionamiento de marca en Argentina ● Red de franquicias ● Ubicación estratégica de la Casa Central en el centro del país ● Alcance nacional con presencia en 12 provincias ● Norma de Calidad Internacional ISO 9001 	<ul style="list-style-type: none"> ● Avance de la tecnología en el sector ● Reconocimiento legal a nivel nacional ● Apoyo estatal en la reactivación del sector ● Existencia del Plan Estratégico de Turismo Sustentable ● Reconocimiento del impacto del turismo en el espacio territorial cuidando la preservación de la actividad. ● Crecimiento del Campus Lozada

	para la comunidad <ul style="list-style-type: none"> ● Lanzamiento segunda marca ● Incremento de la tendencia al turismo de vacunas en el exterior que incrementaría las ventas. ● Aumento del turismo de cercanía para generación de ingresos en la economía argentina.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Modelo de negocios obsoletos tecnológicamente: sistema de información office ● Falta de expertise tecnológico ● Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros ● Política de pocos clientes ● Falta de automatización de las operaciones realizadas diariamente ● Poca presencia en redes sociales ● Los controles internos son tardíos solo sirven para corregir errores 	<ul style="list-style-type: none"> ● La pandemia y la imposibilidad de viajar ● Inestabilidad del tipo de cambio ● Incertidumbre macroeconómica ● Deterioro del poder adquisitivo ● Aumento de la pobreza ● Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente

Fuente: Elaboración Propia

El diagnóstico realizado a Lozada Viajes, tanto en términos internos como externos, da cuenta de que la misma se encuentra atravesando una situación de crisis producto de la pandemia por el COVID-19, pero que la misma no deprime todas sus oportunidades de crecimiento. El hecho de que la organización se encuentre bien posicionada a nivel nacional como la red de franquicias de agencias de viajes más grande del país, con conocimientos de la heterogeneidad de clientes que dispone hace que al momento de la reactivación disponga de las herramientas para alcanzar a abastecer la demanda. Sin embargo, el conocimiento del mercado y su trayectoria no son suficientes para aprovechar las oportunidades de mejora tecnológica, de incremento del turismo interno y receptivo, sino que son necesarias las mejoras en los circuitos internos de la organización para que las mismas resulten factibles y no solo deseos. En este punto es que la organización debe mejorar la comunicación entre la Casa Central y las franquicias, colaborar con que estas últimas dispongan de un adecuado sistema de gestión de información que les permita reconocer sus costos, rentabilidad y posibilidades de aumento de ventas. A la vez, de que requiere de un adecuado plan de incremento de la facturación con un sistema de compras que acompañe la decisión de crecimiento para que

la expansión resulte posible, con el cuidado de maximizar la satisfacción del cliente y el conocimiento de sus preferencias por medio de un sistema de post-venta.

Marco Teórico

Cuadro de Mando Integral: definición

El Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión y control de las organizaciones surgió desde la aplicación de los investigadores Kaplan y Norton en el año 1992. El desarrollo de esta herramienta, según Kaplan y Norton (2014) se construyó sobre la base de la necesidad de aplicar de manera integrada la visión y objetivos que una organización debe llevar a cabo para tener una adecuada performance en el entorno en que se desarrolla. La medición del desempeño debe apuntar a integrar las actividades organizacionales a través de varios niveles y funciones gerenciales. En esta misma línea de análisis es que, Behery, Jabeen y Parakandi (2014) plantean que el CMI es un sistema de medición del desempeño como una herramienta para equilibrar múltiples medidas (costo, calidad y tiempo) en múltiples niveles (organización, procesos y personas). En sí los autores reconocen que el aporte realizado por Kaplan y Norton, permitió analizar a la gestión de las organizaciones desde un paradigma superador de solo estrategias financieras, es más incorporó otras áreas relacionadas a la modalidad para hacer negocios que potencian a los mismos, como es el caso de los activos intangibles, la relación con los empleados y el uso de los sistemas de información que colaboran al cumplimiento de los objetivos financieros.

Relaciones de causa-efecto

El paradigma de los procesos de gestión del desempeño corporativo ha cambiado con el tiempo al centrarse en las estrategias financieras e indicadores de desempeño para reconocer otras áreas de negocio relacionadas directa o indirectamente con el logro de los objetivos financieros en una relación de causalidad. Giannopoulos y otros (2013) plantean que las relaciones de causa y efecto, conforman los componentes que tendrá el CMI, ya que resulta indispensable reconocer cuál es el origen de la problemática y su efecto para que la vinculación con las medidas de desempeño y la estrategia establezca una cadena causal comprobable de desempeño, para asegurar que importantes resultados indirectos sigan a los éxitos más directos.

El mapa estratégico

La expresión de las relaciones de causa y efecto que se mencionan anteriormente se realiza por medio de un mapa estratégico. Según Viñegla (2015) el mapa estratégico se realiza en una instancia previa a la elaboración del CMI en la cual se proyecta la visión estratégica de la organización por medio de objetivos a alcanzar y sus relaciones. Los mapas estratégicos funcionan como nexo entre los objetivos que se desean alcanzar y las relaciones de causa-efecto que fueron analizadas previamente. El autor define a este instrumento como el valor diferencial que se le otorga a la organización por medio de la práctica de la estrategia materializada en objetivos.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El CMI está compuesto, según Kaplan y Norton (2014) por cuatro perspectivas fundamentales que hacen a la conformación de la herramienta; la perspectiva financiera, la perspectiva de procesos internos, la perspectiva de clientes y, por último, la perspectiva de crecimiento y aprendizaje. En la descripción de los objetivos que se persiguen en cada uno de ellos Harden y Upton (2016) realizan una descripción de los problemas a resolver en cada una de ellas como así también las métricas utilizadas para medir el desempeño. En primer lugar, mencionan que cada perspectiva responde a un interrogante particular que son; cómo califican el rendimiento de la organización los accionistas, cómo la organización es observada por los clientes, qué procesos son críticos, cuáles son los pasos para seguir mejorando y creando valor. Estas relaciones según los autores se encuentran expresadas, en un mapa estratégico, el cual se define como un diagrama que vincula los objetivos desarrollados para las cuatro perspectivas a través de relaciones de causa y efecto.

La perspectiva financiera según Kaplan y Norton (2014) responde a la pregunta de cómo observan los accionistas el accionar financiero de la empresa a costa de la medición de encontrar respuestas relacionadas al rendimiento de la inversión, la productividad de la empresa, las ganancias, la porción de participación en el mercado del cliente, la capacidad de lograr rentabilidad y la gestión de bienes. En complementariedad Harden y Upton (2016) afirman que es esta perspectiva la más demandante en el cumplimiento que plantea el CMI, pero a la vez, sobre la cual recaen todos los resultados de las tres perspectivas restantes.

En relación a la perspectiva de clientes, Harden y Upton (2016) mencionan que en ella se busca enfatizar la importancia de la futura generación de ingresos para el éxito del negocio. La mejora de los procesos de negocio que conduce a eficiencias operativas

deja en claro la importancia de esta actividad en la generación de ventaja competitiva. En esta perspectiva de clientes según los autores se encuentran indicadores relacionados a la adquisición de clientes nuevos, la determinación y análisis del estado financiero de cada uno de ellos, su probabilidad de no pago como así también la posibilidad de que se apliquen diferentes estrategias para su atracción. En el desarrollo de esta perspectiva Alino y Lane (2015) mencionan la importancia de no utilizar objetivos demasiado simples, como mejorar la satisfacción del cliente. Más bien, sugieren ir más allá de esto para captar objetivos que realmente aumenten el valor, que se asocian con marca y experiencia.

En relación a la tercera perspectiva que compone el CMI, la de procesos internos, Kaplan y Norton (2014) definen que dentro de la misma se intenta identificar cuáles son los puntos críticos de la gestión interna de la organización para así identificar los problemas que de ella se derivan. En este sentido los autores definen una lista de cinco objetivos a cumplir dentro de la herramienta, comprender, anticipar y priorizar las necesidades del cliente; crear y desarrollar soluciones; proporcionar una infraestructura global flexible; administrar los recursos técnicos a los fines de minimizar el riesgo operativo y atender al cliente.

Por último, en relación a la última perspectiva que compone el CMI se tiene que, Harden y Upton (2016) mencionan que la misma se relaciona de manera directa con la anterior ya que intenta utilizar las habilidades y los conocimientos de los empleados para que los cinco objetivos de procesos internos se cumplan con el mayor nivel de alcance. En este sentido los autores remarcan que la intención de esta perspectiva es analizar si la educación, el entrenamiento y capacitación de los empleados, la incorporación de nuevas tecnologías y el uso de habilidades son la base para el crecimiento.

En el desarrollo de la conceptualización del CMI como herramienta para la gestión de las organizaciones se puede observar que la misma dispone de diferentes aristas que la hacen un instrumento dinámico y adaptable al cambio. Entre las ventajas posibles de distinguir para la misma se encuentra que más allá de ser un conjunto de métricas que confluyen en el alcance de objetivos es un sistema que busca establecer un orden y seguimiento para direccionar a la organización al crecimiento, con objetivos y estrategias claves. En la exposición de la información provista por Harden y Upton (2016) es que se visualiza el mayor potencial que tiene la aplicación del CMI como herramienta, ya que los autores siguiendo a Kaplan y Norton (2014) realizan una actualización del cuadro haciendo del mismo una secuencia lógica de pasos de cómo implementar cambios en la

organización sobre los cuales sea posible aplicar control y seguimiento. El seguimiento y el control solo se logran con la medición, por lo que el CMI brinda esta alternativa a las organizaciones que pueden tener una excelente imagen o identificación de marca pero que internamente no alcanzan los resultados esperados.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema abordado

La empresa Lozada Viajes, siempre comprometida a lograr la excelencia a través del desarrollo humano y el crecimiento profesional de sus colaboradores, cuenta con una ventaja competitiva que es la identificación de marca, lograda a lo largo de su trayectoria, la cual le permite sobresalir sobre sus competidores en un sector cada vez más competitivo. También se observa que tiene como estrategia principal el crecimiento y la expansión territorial a lo largo del país, mediante un sistema de franquicias, que es su base para la expansión.

Sin embargo, Lozada Viajes presenta ciertas debilidades, entre la más llamativa se encuentra la falta de registro de sus operaciones en un sistema formal de los dos circuitos centrales de la empresa, compras y ventas, lo cual afecta a toda la gestión en general. Tampoco cuenta con indicadores de seguimiento de objetivos estratégicos a corto ni a largo plazo, debido a la falta de las herramientas para un eficiente y mejor control.

De acuerdo al contexto actual de la pandemia que se presenta a nivel mundial, afectando al sector turístico en especial, se observa que la empresa debería enfocarse y posicionarse en el mercado interno, ya que la situación económica y las medidas tomadas por el gobierno actuante no favorecen a un turismo internacional a corto plazo. La posibilidad de que aumente el turismo interno como así también el turismo receptivo es el desafío futuro de la organización motivo por el cual se requiere de una performance en la gestión interna adecuada para que se alcancen los mejores resultados posibles.

Justificación de la relevancia del problema

La intervención de Lozada Viajes como una empresa referente del sector se justifica desde la perspectiva de que la organización cuenta con una estrategia de expandirse en todo el territorio argentino, pero carece de información necesaria para que se lleve de manera ordenada. La empresa no dispone de un control adecuado de procesos, un mapa estratégico y un CMI, que le permitan reflejar la estrategia que desea alcanzar utilizando indicadores. La falta de un conocimiento tanto interno como externo del ambiente que genera y rodea a la organización hace que todo esfuerzo para el crecimiento

no sea aprovechado al máximo porque no se puede controlar el resultado obtenido. La no medición de las acciones de Lozada, tanto actual como futura hace que la organización no tenga control sobre los recursos económicos, humanos y físicos destinados al crecimiento, razón por la cual intervenir a la organización es esencial. La medición como base del control permite la acción y la concreción de objetivos, secuencia que actualmente Lozada Viajes no dispone por falta de registro, conocimiento de costos, relación entre los circuitos y comunicación entre la Casa Central y las franquicias el valor económico máximo.

La intención que tiene la intervención de Lozada Viajes como una empresa referente del sector es que mejore su circuito interno para obtener una información más fluida que permita una mejor toma de decisiones y también que pueda posicionarse mejor en el mercado interno aprovechando las oportunidades que se presentan en el mercado de acuerdo a la situación actual, para consolidarse como empresa de referencia.

Discusión

Lozada Viajes es una organización con potencial de crecimiento, moderna en la metodología de expansión, un sistema de franquicias y diversa en los servicios que ofrece al público, pero con falencias internas que pueden ser direccionadas a esfuerzos positivos para incrementar su posición y presencia en el mercado. El CMI como herramienta de gestión integral para Lozada que ya dispone de un horizonte hacia donde desea proyectarse, el crecimiento, le permitirá a la empresa ampliar su conocimiento sobre el entorno que rodea a la misma, teniendo en cuenta aquellas variables que la afectan de manera positiva y negativamente, para así, por medio de modificaciones internas alcanzar buenos resultados. El CMI para Lozada Viajes es una herramienta que le permitirá contar con una secuencia de relaciones que conforman al funcionamiento de la organización, los efectos de cada decisión, para así poder medirlos y evaluar los resultados. La falencia central de la falta de registro generalizado de la empresa será posible de eliminar con el CMI ya que obligará, para la obtención de los resultados de los indicadores, que la organización registre sus acciones como *input* para cada indicador.

Plan de Implementación

Alcance

De contenido: el alcance que se busca se limita al desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para ser aplicado a la empresa Lozada Viajes.

Geográfico: tanto para su casa central establecida en Córdoba, como también para las franquicias ubicadas en otras provincias. En este último punto cada uno de los indicadores mencionados posteriormente es aplicables a esta.

Temporal: en un horizonte de seis meses para la aplicación del plan, desde noviembre 2020 a junio 2021. El cuadro de mando integral tiene en cuenta diferentes aspectos que abarcan distintas áreas de la empresa, lo que confiere tener una visión global de la misma y a través de indicadores, nos orientará y permitirá lograr los objetivos propuestos, para lo cual se requiere el involucramiento de toda la organización. En la búsqueda de alcanzar el conocimiento de toda la organización sobre la herramienta, este brindará una jornada de capacitación previa a la implementación del CMI.

Limitaciones: no se realiza un estudio sobre el componente de inversión de la empresa, como así tampoco las obligaciones tributarias que en ella se encuentra. El objetivo primordial se concentra en el diseño e implementación de un CMI.

El alcance de la propuesta, a los fines de operativizar la estrategia implica llevar a cabo una revisión de la misión y visión;

- Visión: Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.
- Misión: Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento sustentable para los socios franquiciados y otras partes interesadas, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión.

En cuanto a una mirada crítica de ambas se observa cómo en la visión de la empresa se omite la necesidad de un plan de comunicación integral de información no sólo a nivel interno sino también externo que satisfaga al cliente. Así, en la misión se incluye la influencia del franquiciado en la empresa mostrando como esta afecta de manera positiva a la rentabilidad, pero se omite un plan de trabajo para que la misma sea un negocio rentable con las herramientas de aprendizaje.

Recursos Involucrados

Los recursos involucrados para el diseño e implementación del CMI implica tanto la determinación de recursos tangibles como intangibles;

- Los recursos intangibles implican todos aquellos esfuerzos que se realizan a los fines de implementar herramientas para el registro y control de la información, como así también para la capacitación en el uso del mismo al personal.

- Los recursos tangibles, se refiere a todo instrumental físico que se requiera para la aplicación del plan como; computadoras, escritorios, sillas, acceso a Internet, entre otros.

En cuanto al presupuesto de los recursos tangibles para el plan de implementación se presenta la siguiente tabla resumen sobre los mismos;

Tabla 1:

Recursos Tangibles Involucrados

Cantidad	Recurso	Valor Unitario	Valor Final
2	Computadoras	\$55.000	\$110.000
2	Sillas	\$15.000	\$30.000
2	Escritorios	\$12.000	\$24.000
Abono mensual	Acceso a Internet	\$2.600	\$15.600
1	Impresora	\$18.000	\$18.000
1 Pack de hojas de impresión mensual	Artículos de librería (hojas de impresión, carpetas)	\$320	\$1.920
15 Carpetas mensuales		\$90	\$8.100
2	Teléfono celular	\$35.000	\$70.000
Totales por el plan			\$277.620

Fuente: Elaboración Propia

En el desarrollo del plan se requiere a su vez el asesoramiento, para el diseño y la implementación del CMI de un profesional de Ciencias Económicas, cuyo valor del módulo se encuentra homologado por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas, en un valor de \$1.860 por el módulo de asesoramiento brindado, a partir de la última Resolución 38/20, el cual entra en vigencia finalizado el mes de agosto de 2020.

Tabla 2:

Recursos Intangibles Involucrados

Descripción de la actividad	Cantidad de módulos	Valor final
Diseño del Cuadro de Mando Integral	25	\$46.500
Implementación del Cuadro de Mando Integral	30	\$55.800
Capacitación al personal en el uso del Cuadro de Mando Integral	25	\$46.500
Control, seguimiento y acciones correctivas sobre el Cuadro de Mando Integral	25	\$46.500
Total presupuestado		\$195.300

Fuente: Elaboración Propia

Acciones Concretas

Las acciones concretas que forman parte del presente plan de implementación de un CMI para la empresa Lozada Viajes, tanto en su Casa Central como en sus franquicias,

en la Provincia de Córdoba, como a lo largo del país implica llevar a cabo el siguiente plan de acción para alcanzar el objetivo general.

- 1) Informar a la organización, en base a un diagnóstico previo la situación actual de la misma, como así también su proyección futura, tanto a nivel el entorno macro que la rodea como a nivel interno, destacando el funcionamiento interno de la organización en su estructura.
- 2) Proponer a la organización el cambio de una misión y visión de la misma en base a la planificación de los objetivos que se desea alcanzar con el CMI
- 3) Establecer las estrategias a llevar a cabo que conforman el mapa estratégico de la organización en base a la información referida del diagnóstico de la organización.
- 4) Establecer para la organización en base a la confección del mapa estratégico, la determinación de los objetivos a alcanzar para cada uno de las estrategias establecidas.
- 5) Determinación y confección de los indicadores de medición de cada una de las perspectivas del CMI.
- 6) Comunicar el funcionamiento y objetivo que se desea alcanzar con la implementación del CMI
- 7) Implementar un software de información contable para la determinación de un flujo de y el valor de la rentabilidad de la empresa.
- 8) Confección de un sistema de comunicación interno con mayor frecuencia y fluidez entre la Casa Central y las franquicias.

Marco Temporal

El desarrollo del marco temporal consiste en la presentación del Diagrama de Gantt en el que se estipulas las acciones necesarias para la implementación del plan de acción sobre Lozada Viajes, con una temporalidad anual y una medición mensual de las actividades. A su vez, se menciona que cada actividad debe ser completada en su totalidad para el éxito del plan.

Tabla 3:

Diagrama de Gantt

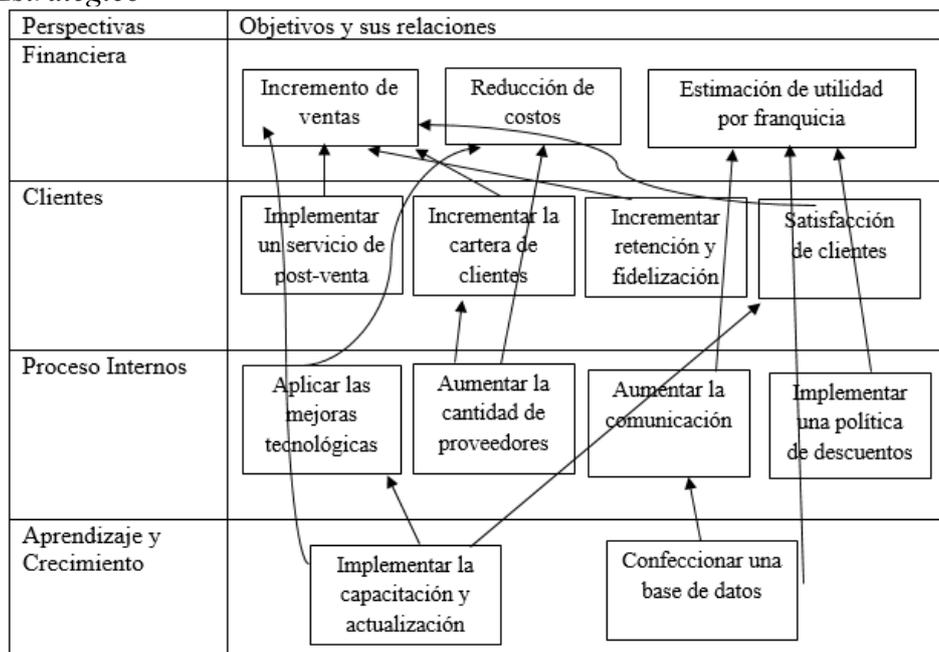
Acciones/Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Informar a la organización, en base a un diagnóstico previo de la misma, como así también su proyección futura, tanto a nivel el entorno macro que la rodea como a nivel interno, destacando el funcionamiento interno.	█					
Proponer a la organización el cambio de una misión y visión de la misma en base a la planificación de los objetivos que se desea alcanzar con el CMI		█				
Establecer las estrategias a llevar a cabo que conforman el mapa estratégico de la organización en base a la información referida del diagnóstico de la organización			█			
Establecer para la organización en base a la confección del mapa estratégico, la determinación de los objetivos a alcanzar			█			
Determinación y confección de los indicadores de medición de cada una de las perspectivas del CMI			█	█		
Comunicar el funcionamiento y objetivo que se desea alcanzar con la implementación del CMI				█	█	
Implementar un software de información contable para la determinación de un flujo de resultado y el valor de la rentabilidad de la empresa					█	█
Confección de un sistema de comunicación interno con mayor frecuencia y fluidez entre la Casa Central y las franquicias						█

Fuente: Elaboración propia

Diseño e implementación del CMI

Ilustración 1:

Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4:
Cuadro de Mando Integral

	Indicador	Descripción del indicador	Fórmula	Objetivo Estratégico	Medida	Objetivo	Frecuencia	Posible aceptación	No aceptación	Responsable
Perspectiva Financiera	Incremento de ventas	Mide la variación entre dos períodos de tiempo de las ventas nominales	$(\text{Ventas } t / \text{Ventas } t-1) - 1$	Aumentar la facturación de Lozada Viajes	%	50%	Mensual	46,6% ¹	40%	Encargado de Ventas
	Liquidez	Mide la capacidad de la organización de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con el activo corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Aumentar la cantidad de activo corriente en función de las obligaciones.	Indicador	1,8	Semestral/Anual	1,5	1	Encargado de Administración
	Apalancamiento financiero	Mide la relación entre capital propio y a crédito invertido en una operación financiera	Pasivos totales / Activos Totales	Estimar la mayor cobertura posible de apalancamiento financiero de la empresa.	%	40%	Anual	30%	20%	Encargo de Administración
	Rentabilidad de Activos	Mide el aporte que el total de activos realiza al resultado neto	Resultado neto/Total de Activos	Maximizar la rentabilidad de los activos de la empresa.	%	19%	Anual	15%	10%	Encargo de Administración
	Margen de utilidad operativa	Muestra el porcentaje de las ventas respecto de las erogaciones necesarias para llevarlas a cabo como el costo de ventas	Total de Ventas/Total de Costos de Ventas	Aumentar el margen de ganancias de la organización por cada venta realizada	Indicador	1,33	Anual	1	Menor a 1	Encargo de Administración

¹ Este valor fue estimado en función de la inflación estimada por el Proyecto de la Ley de Presupuesto 2021.

Perspectiva procesos internos	Eficacia en las tareas	Muestra la cantidad de tareas que los trabajadores realizan	Cantidad de ventas realizadas /Horas trabajadas	Maximizar la productividad marginal de los trabajadores en el tiempo contratado	%	80%	Mensual	60%	50%	Encargado de Administración y Encargado de Ventas
	Proveedores	Medir la cantidad de proveedores de un mismo producto	Proveedores por producto	Aumentar la cantidad de proveedores por producto	Unidad	4	Anual	3	2	Encargo de ventas
	Comunicación	Mide la cantidad de sugerencias realizadas desde las franquicias hacia la marca y viceversa	Sugerencias realizadas	Aumentar la cantidad de sugerencias comerciales entre las unidades	Unidad	4	Semestral	3	2	Encargado de Administración
	Política de descuentos	Medir las alternativas de descuentos para cada tipo de producto y servicios ofrecido	Productos con descuentos /Productos totales	Aumentar la cantidad de alternativas de descuento por producto	%	70%	Anual	50%	30%	Encargado de Ventas
Perspectiva de Clientes	Servicio de post-venta	Medir la cantidad de contactos en relación a las ventas realizadas	Contactos posteriores a las ventas / Ventas Totales	Aumentar la cantidad de contactos realizados posterior a las ventas realizadas	%	90%	Mensual	80%	70%	Encargado de Ventas
	Incrementar la cartera de clientes	Mide la cantidad de clientes nuevos sobre la cartera de clientes actuales	Clientes nuevos / Cartera de clientes totales	Incrementar la cartera de clientes con nuevas ventas respecto de la cantidad de clientes totales	%	60%	Anual	50%	40%	Encargado de Ventas

	Retención de clientes	Miden las políticas implementadas para la promoción de clientes actuales	Políticas de promoción	Intenta generar políticas de atracción de clientes con promociones para fidelizar.	Unidad	5	Semestral	4	2	Encargado de ventas
	Satisfacción de clientes	Mide la satisfacción general de los clientes sobre los servicios	Encuesta de satisfacción	Maximizar la satisfacción del cliente	%	100%	Mensual	80%	60%	Encargado de Ventas
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Capacitación	Mide el porcentaje de personal que se encuentra capacitado una vez ingresado a la organización	Cantidad de personal capacitado/Personal total	Maximizar los trabajadores que reciben capacitación sobre la nómina total	%	70%	Mensual	60%	50%	Encargado de Recursos Humanos
	Actualización	Mide la cantidad de procesos revisados y actualizados que se llevan a cabo dentro de las franquicias	Procesos revisados /Procesos totales	Maximizar el control y adecuación de los procesos	%	40%	Trimestral	30%	20%	Encargado de Recursos Humanos
	Uso de la tecnología	Cantidad de procesos registrados de manera online para su automatización	Cantidad de procesos automatizados/Procesos totales	Maximizar la cantidad de procesos que se encuentre automatizados en relación a las actividades totales	%	100%	Trimestral	80%	70%	Encargado de administración

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación y medición

Tabla 5:
Medidas de evaluación y medición

Perspectivas a control	Acciones para alcanzar el objetivo	Acciones para corregir desvíos	Responsable
Financiera	El incremento del valor de la empresa debe alcanzarse con: <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de ventas • Aumento de rentabilidad • Disminución del apalancamiento • Incremento de la rentabilidad del capital • Mayor cantidad de clientes • Mejoras en la satisfacción del cliente 	En el caso de que ocurra un desvío de los objetivos se requerirá: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el proceso de ventas • Reconocer falencias en las compras • Aumentar las acciones de marketing para atraer clientes • Revistar procesos internos 	Encargado de Administración y Encargado de Ventas
Clientes	El aporte de clientes se evaluará en la medida que ocurra <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la cartera de clientes • Mejora en los servicios de atención • Aumento de la probabilidad de recomendar la empresa 	En el caso de que ocurra un desvío de los objetivos se deberá: <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la capacitación de los empleados • Disponer de nuevas técnicas de ventas • Incorporar nuevos servicios 	Encargado de Ventas y Encargado de Recursos Humanos
Procesos Internos	El alcance de los objetivos de esta perspectiva implicará: <ul style="list-style-type: none"> • Corrección de desvíos en la eficiencia • Cumplimiento de los objetivos • Aumento de la comunicación • Implementar descuentos eficientes 	En el caso de que ocurra un desvío se deberá; <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el circuito completo • Reconocer el registro de información o su ausencia • Relevar los tiempos de respuesta 	Encargado de Administración y Encargado de Recursos Humanos
Aprendizaje y Crecimiento	El cumplimiento de los objetivos implicará; <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las capacidades de los empleados • Disminución de los errores • Incorporación de nuevas tecnologías 	En la situación en que se no se cumplimenten ocurrirá; <ul style="list-style-type: none"> • Relevamiento de conocimientos adquiridos • Evaluación en la práctica de la tecnología • Comparación de resultados de otras tecnologías con la actual 	Encargado de Administración y Encargado de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la evaluación y medición de la propuesta se tiene que la implementación del CMI busca mejorar el rendimiento integral de Lozada Viajes, motivo por el cual se estima que el impacto positivo de esta medida será sobre el resultado neto. El valor de dicho concepto alcanzó, en el último año de datos disponibles en los Estados Contables un total de \$22.792.452. La elección de este concepto se encuentra justificada en que el CMI implica cambios integrales en diversos aspectos de la organización, desde la mejora en la facturación producto de la atracción de clientes, mejora en los precios internos y de políticas sobre los activos intangibles.

El supuesto sobre el aumento en el resultado neto, se tiene que el mismo alcanzará un 5% en el año de aplicación, alcanzando un valor de \$1.139.623 mientras que en el caso

de los costos, los mismos alcanzan un total de \$472.920. El análisis costos beneficios se calcula como la proporción de los costos respecto de los ingresos. A su vez, otro indicador esencial para el cálculo de la medición y evaluación de impacto de la propuesta es la estimación del ROI (Rendimiento de la inversión), por medio de la siguiente fórmula;

$$ROI = \frac{\text{Ingresos de la propuesta} - \text{Costos de la propuesta}}{\text{Costos de la propuesta}} - 1$$

Tabla 6

Análisis de Evaluación y Medición

Ingresos de la propuesta	\$ 1.139.623
Costo de la propuesta	\$ 472.920
ROI	40,97%

Fuente: Elaboración Propia

Los valores obtenidos del anterior cuadro dan cuenta de que el análisis costos-beneficios da indicios de que el plan de implementación es rentable para la organización, no siendo oneroso el valor del costo de la propuesta, atendiendo a la situación económica del país. La erogación de dinero debe ser entendida como una inversión dado que la mejora supera ampliamente a los costos, por lo que se propone seguir adelante con la propuesta.

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente Reporte de Caso de la empresa Lozada Viajes se aplicó la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para Casa Central y sus franquicias, cuyo éxito depende en gran medida del nivel de identificación y compenetración que tengan los miembros de la empresa con los objetivos estratégicos establecidos por su Dirección. En el mismo, se pudo detectar que una de sus principales falencias consiste en la falta de registración de la información, que hace a la administración más vulnerable, como así también, las posibles oportunidades de mejorar en el mercado interno en el corto plazo, con la herramienta seleccionada, y aunque actualmente tiene un alto reconocimiento de sus clientes, presentó como principal desventaja la imposibilidad de implementar toma de decisiones fundadas en información en tiempo real.

Otro aspecto importante a recalcar es que la ejecución del CMI, cuyo presupuesto total es \$472.920 (que incluye \$277.620 de activos tangibles adicionando \$195.300 de activos intangibles), no implica importantes erogaciones por parte de la empresa, sino

más bien sería una inversión con múltiples beneficios que se verá reflejada en una gestión integral más eficiente en términos económicos, contables y administrativos, como así también, en la minimización de costos.

Además, la comunicación del CMI, permitirá que todo el personal trabaje en un mismo sentido, motivados y comprometidos por contribuir a los resultados de la empresa, sabiendo la situación en la que ella se encuentra y la importancia y el valor que ocasionará dicha herramienta, logrando una diferenciación a nivel organizacional.

En el plan de implementación se elaboró el CMI como una herramienta que permitió a la organización contar con indicadores que monitoreen sus acciones sobre aquellas variables, en las que se encontraba la falta o deficiencia en la gestión de la información. También, se observó que a pesar de que la empresa cuenta con objetivos estratégicos y metas a mediano y largo plazo, no ha trabajado en la forma de alcanzar los mismos, por lo que se consideró necesario establecer acciones o desarrollar una herramienta que permita alinear el comportamiento de la organización con el logro de los objetivos y evaluar si existen desvíos sobre lo planeado, pudiendo de esta manera anticiparse, ver y analizar sus causas e introducir las correcciones pertinentes.

En cuanto al estudio del contexto macro que presencié la empresa al momento de la intervención, si bien el mismo no resultó alentador, debido a la situación económica del país y a la pandemia que se presenta a nivel mundial, se observó que las oportunidades para que se incremente el turismo interno o receptivo abundan, presentándose como un gran desafío a alcanzar, si se tiene en cuenta el aumento del tipo de cambio y si se distinguen las mayores políticas que le permita crecer a nivel local. Además, se observó que la empresa se encuentra en un entorno cada vez más competitivo y repleto de constantes cambios, por lo que también considera de gran importancia contar con herramientas que le permitan adaptarse y que brinden la flexibilidad necesaria para adaptar la toma de decisiones y optimizar su gestión, respecto al entorno actual.

En definitiva, con el establecimiento de un modelo de gestión, los empleados estarán más motivados, los procesos internos serán más eficientes, lo que genera mayor y mejor calidad en los procesos y servicios que ofrece Lozada Viajes, contando con clientes más satisfechos lo que permite mayor penetración en el mercado y fidelizando a los clientes actuales generando más ventas y mayores ingresos, todo lo citado permitirá a la empresa mantener y mejorar constantemente su posición competitiva en el mercado.

Se recomienda a Lozada Viajes que, junto con el CMI, sería necesario ciertas acciones, a modo de sugerencia, que no se pudieran trabajar por completo en la

implementación del mismo y que a su vez, le permitan corregir y minimizar ciertas debilidades que la empresa presenta:

- Es fundamental que se aplique un soporte informático, que permita la sistematización de los movimientos diarios de la organización, que proporcione información para el desarrollo de ciertos indicadores.
- Una periódica verificación y evaluación de cada indicador respetando el plazo establecido de cada objetivo.
- Establecer un plan de carrera para el personal, lo que lo motivara a superarse cada día y mejorar la satisfacción de los mismos, ya que notarán que la empresa se interesa por el crecimiento profesional y personal de cada uno de sus miembros.
- Se propone buscar nuevos proveedores, para que la empresa pueda tener mayor diversificación entre las opciones que se presenten a la hora de elegir productos o servicios.
- Elaborar un plan de publicidad, con mayor presencia en las redes sociales, que le permita llegar a una mayor cantidad de clientes, que resultará beneficioso para aumentar las ventas, como así también la utilización de una aplicación para este fin.

Bibliografía

- Agencia Télam. (2020). *Una maratón de propuestas de innovación y tecnología para los desafíos que plantea el turismo futuro*. Agencia Télam. Publicado el 02/07/2020. Consultado el 13/09/2020. Extraído del URL:<https://cutt.ly/VfPjw2T>
- Alino, N y Lane, S. (2015). *A Review of Balanced Scorecard Use in Small to Medium Enterprises*. The American Accounting Association Annual Meeting, August 2015.
- Argentina.gob. (2020). *Agencias de Viaje*. Consultado el 07/09/2020. Extraído del URL:<https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/agencias-de-viaje>
- Behery, M., Jabeen, F. y Parakandi, M. (2014). Adopting a contemporary performance management system: A fast-growth small-to-medium enterprise (FGSME) in the UAE. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Volume 63(1), pp. 22-43.
- Casa, J A. (2015). *El Cuadro de Mando Integral: etapa de reestructuración interna*. Proyecto de Grado de la Licenciatura en Administración. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, Argentina.
- Casas, X. (2020). *El Plan del Gobierno para reactivar el turismo: compensarán con cupones para utilizar en 2021 el 50% de las compras realizadas este año*. Diario Infobae Económico. Publicado el 08/07/2020. Consultado el 07/09/2020. Extraído del URL:<https://www.infobae.com/economia/2020/07/08/el-plan-del-gobierno-para-reactivar-el-turismo-compensaran-con-cupones-para-utilizar-en-2021-el-50-de-las-compras-realizadas-este-ano/>
- Corbo, Y A y Biasione, A M. (2018). Aporte del Cuadro de Mando Integral a la mejora de la gestión pública de turismo. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*. CONDET. Año XVIII. Volumen 16. N2. Mar del Plata, Argentina.
- Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares. (2020). *Turismo interno: Primer trimestre de 2020*. Publicado el 26/07/2020. Consultado el 07/09/2020. Extraído del URL: <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5ef5eab3cef4c114202333.pdf>
- Fasani, R. (2021). *¿Cuál es la tendencia del turismo en 2021?* Portal Argentina. Publicado el 12/03/2021, consultado el 12/05/2021, extraído del URL: <https://portalargentina.com.ar/cual-es-la-tendencia-del-turismo-en-2021/>

- Ganga, F; Ramos, E; Leal, A y Pérez, K. (2015). Administración estratégica: aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), XXI (1), pp. 136-159. Consultado el 01/09/2020. ISSN: 1315-9518. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28037734012>
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E. y Cleanthous, S. (2013). The Use of the balanced scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*. Volume 8 (14), pp. 1-22.
- Harden, W y Upton, D. (2016). An introduction to the use of the Balanced Scorecard for performance evaluation by financial professionals. *Journal of Financial Service Professionals*. Volume 70 N 2, pp. 81-88.
- INDEC. (2020). *Encuesta de Ocupación Hotelera*. Informes Técnicos del Turismo. Volumen 4. N 155. Publicado el 07/2020. Consultado el 07/09/2020. Extraído del URL:https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_08_20548ADF5B38.pdf
- Infobae Económico. (2020). *Efecto 30%: hay preocupación en las agencias de turismo por la caída de la venta de pasajes al exterior y las aerolíneas podrían reducir las rutas menos rentables*. Publicado el 28/01/2020. Consultado el 07/09/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/jfPhXGV>
- Kaplan, R y Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Tercera Edición Revisada. Ediciones Gestión 2000. España.
- Ley 25.541. (2020). *Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública*. Promulgada por el Senado y la Cámara de Diputados. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Ley 25.997. (2004). *Ley Nacional de Turismo*. Sancionada el 14/12/2004. Promulgada el 05/01/2005. Senado y Cámara de Diputados. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio de Turismo. (2014). *Plan Estratégico de Turismo Sustentable para el 2025*. Presidencia de la Nación. Argentina.
- Reportur. (2020). *Argentina subsidia el turismo con el 50% de reintegro al viajero*. Publicado el 08/07/2020. Consultado el 07/09/2020. Extraído del URL: <https://www.reportur.com/agencias/2020/07/08/lammens-idea-ayuda-al-sector-50-reintegro-al-viajero/>
- Reportur. (2021). *Crece preferencia de viajes a Miami por el turismo de vacunas*. Publicado el 26/04/2021, consultado el 12/05/2021, extraído del URL:

<https://www.reportur.com/argentina/2021/04/26/viajala-ultimo-mes-aumentan-43-las-busquedas-miami/>

- Resolución 131. (2020). *Ministerio de Turismo y Deportes*. Publicado el 17/03/2020.
- Torreblanca, F. (2015). *Para qué sirve el Análisis PESTEL*. Consultado el 29/09/2020.
Extraído del URL: <http://franciscotorreblanca.es/para-que-sirve-el-analisis-pest/>
- Viñegla, A. (2015). *Control de Gestión: Balanced Scorecard*. Consultado el 14/10/2020.
Extraído del URL: http://cuadrodemandando.unizar.es/CMI_SEMINARIOS.pdf
- Villagómez Cortés, J A; Mora Brito, Á H; Barradas Troncoso, D S; Vázquez Selem, E. (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. *Revista Mexicana de Agronegocios*. Volumen. 35, julio-diciembre, 2014, pp. 1121-1131. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Torreón, México
- Wende, P. (2020). *La economía argentina saldrá de la cuarentena con elevada inflación, más desempleo y pobreza*. Diario Infobae Económico. Publicado el 28/07/2020. Consultado el 14/09/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/qfPhXwB>