



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

Elaboración de un Cuadro de Mando Integral para aplicar en el año 2019 como
herramienta de gestión estratégica en Lozada Viajes.

Monzón, Sofía Aldana

DNI: 39.176.409

Legajo: VADM1004

Tutor: Rinero, Sofía

Resumen

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

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.

Sumando a lo anterior, luego de haber observado que la empresa cuenta con planes estratégicos, para los cuales aún no se ha desarrollado la forma de trabajar en sus logros, se considera de gran importancia la implementación de una herramienta 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.

Palabras claves: Gestión, Planes estratégicos, Toma de decisiones, Cuadro de Mando Integral, Indicadores.

Abstract

The present Final Degree Project is applied to the Lozada Viajes company, the Cordobesa company that is currently the largest franchise network of travel agencies in Argentina.

It is inserted in an environment full of changes and doubts, that forces to the companies to fit different ways of working and improvements in management, and otherwise, they will be at risk of losing competitiveness and then disappear.

Adding to the above, after having checked that the company has strategic plans, for which still hasn't been developed the way to work on these achievements, it is considered of great importance the implementation of a tool which helps in the management and decisions to get these expected objectives. From there gets the idea of suggest to apply a integral scorecard, which will provide a guide for continuous improvement in the organization, through the correction of the results in their indicators.

Key words: Management, Strategic Plans, Decision making, Balanced Scorecard, Indicators.

Indice

Introducción	5
Resumen de antecedentes	7
Relevancia del caso	9
Análisis de la situación.	10
Análisis PESTEL	10
5 fuerzas de Porter	12
Diagnostico organizacional	14
Análisis FODA	18
Marco teórico.....	19
Diagnóstico y discusión	21
Plan de implementación	22
Alcance y Limitaciones	23
Acciones a desarrollar	24
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos.....	24
Mapa estratégico	26
Cuadro de Mando Integral	27
Diagrama de Gantt	29
Presupuesto	30
Calculo del Retorno de la inversión (ROI).....	30
Conclusión y recomendación	31
Conclusiones	31
Recomendaciones	32
Bibliografía	34

Introducción

Autoproclamada empresa y familia al mismo tiempo, Lozada viajes es la red de franquicias de agencias de viajes más grandes del país. La cual fue fundada en 1987 en la ciudad de Córdoba y actualmente cuenta con franquicias en 12 provincias.

Su estrategia de liderazgo se basa en innovar en la gestión, lo que le permite dar un servicio ágil, cómodo, personalizado con altos estándares de calidad. Su gran potencial de referencia esta dado en que hace 30 años es empresa y trabaja su marca, lo cual proviene de invertir mucho tiempo, dinero y esfuerzo; al ya estar posicionada en la mente del consumidor como “marca” hace que se convierta en un diferencial en comparación con otras agencias de viajes.

Su objetivo es conquistar la excelencia. Por lo cual es que se auto desafian tanto a nivel individual como grupal, a través de ello comparten entre todos los integrantes de Lozada Viajes las superaciones y fracasos que los llevan a una constante evolución y mejora continua.

Más allá de ser una empresa exitosa y reconocida en el país, Lozada Viajes está situada en un entorno de constante crecimiento y avance tecnológico, donde la venta Online está siendo una de las mayores fuentes competitivas usadas por los consumidores. Una problemática es que la empresa cuenta con un modelo de negocios obsoleto tecnológicamente, lo que hace que pierda competitividad; más allá de que Lozada Viajes tenga como una de sus metas de mediano plazo llegar a la Omnicanalidad desarrollando su canal online y todos sus canales comerciales, lograrlo es un proceso de inversión largo y costoso. Así también otro factor no favorable es su falta de políticas de financiamiento para los consumidores, lo cual provoca una pérdida de ventas en el mercado.

Otro punto a tratar, 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 colabórales 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.

En un mundo globalizado en el que reina la competitividad y demanda mayores retos, las organizaciones deben tener la flexibilidad suficiente para así poder adaptarse a

los constantes cambios del entorno. Es por esto que resulta de vital importancia contar con Indicadores de Gestión dentro de la estrategia organizacional, para así poder tomar decisiones que sean convenientes y favorables para las organizaciones. (Abramoff, 2016)

Existe una potente herramienta que proporciona mecanismos necesarios para orientar a las organizaciones hacia su estrategia y en el proceso de creación de indicadores de gestión, la cual lleva el nombre de: Cuadro de Mando Integral (CMI)

Un Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimientos de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. (*Unidad de conocimiento – El Cuadro de Mando Integral, 2005*)

Robert S. Kaplan y David P. Norton, fueron quienes diseñaron el CMI.

En 1990, los autores mencionados participaron de un estudio que consistía en desarrollar un nuevo modelo de medición, pues el enfoque centrado en el aspecto financiero, que usaban la mayoría de las empresas, obstaculizaba otros aspectos, no menos importantes, que afianzaban el equilibrio. Kaplan y Norton examinaron varios casos y propusieron una variedad de ideas que dieron como fruto lo que bautizaron como Cuadro de Mando Integral (BSC). (Muñoz, 2009, p.108)

“Hoy en día, se estima que el 60% de las grandes empresas del mundo anglosajón aplican con éxito este modelo de gestión empresarial, aunque también opinan que la mitad no lo hacen correctamente” . (*Unidad de conocimiento – El Cuadro de Mando Integral, 2005*)

Con la implementación de un Cuadro Mando Integral en Lozada Viajes se podrá proponer indicadores de gestión, con los cuales a través de mediciones que

generen e impulsen al cambio, muestren lo que se necesita hacer y mejorar para lograr los objetivos que se establecerán en cada uno de los puntos críticos y a tratar.

Teniendo en cuenta que la implementación del CMI es una decisión que debe tomar la alta gerencia, se necesita de su parte mucho compromiso y voluntad para implementarlo y comunicar en forma clara y precisa los objetivos del mismo a todos los colaboradores internos de Lozada Viajes.

Resumen de antecedentes

Como antecedentes se pueden nombrar los siguientes casos de organizaciones las cuales implementaron el CMI, los mismos fueron mencionados en la revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, artículo redactado por Alberto M. Ballvé y Oriol Amant Salas. Uno de ellos es el caso de la Embotelladora Andina, la embotelladora y distribuidora de Coca-Cola más grande de Chile. En la década de los noventa, la compañía adquirió otras embotelladoras en Brasil y Argentina. La adquisición de las mismas formaba parte de una estrategia de desarrollo de mercado, ya que resultaba muy difícil incrementar el crecimiento de la compañía en Chile. A pesar de la falta de rentabilidad de las operaciones de Brasil y Argentina contaban con un alto potencial. Ya que Andina necesitaba implementar un sistema de control realizó una iniciativa para unificar dicho sistema desde un proceso de implementación de ERP (Sistema de planificación de recursos empresariales) su objetivo incluía obtener datos comparables y asegurar la confiabilidad de la información, ya que sus ejecutivos pasaban más tiempo analizando el significado de las cifras que tomando decisiones, luego de construir dicho proceso de implementación de ERP, Andina desarrollo un Cuadro de Mando basándose en estos sistemas, el cual resultó de gran utilidad como sistema interactivo para comparar y compartir las mejoras a aplicar entre los países, también benefició a Andina en la generación de un diálogo entre los directivos de cada país.

El caso de Amanco una exitosa compañía de la industria del plástico argentina en la cual la implementación del CMI ayudó a alinear la visión de la compañía entre los trece países latinoamericanos en la cual ella operaba. Contar con una estrategia escrita le permitía clarificar conceptos y entenderse mejor entre los países. Actualmente Amanco se encuentra en el proceso de implementar el CMI en todos los niveles

organizacionales, para así establecer una mayor interactividad y profundizar la motivación general.

Otro es el caso de Microsoft América Latina, una organización madura que opera en un entorno tecnológico y turbulento, donde se implementa el CMI para identificar y comunicar su modelo negocio deseado sobre la base de factores claves del éxito.

También podemos nombrar el siguiente caso mencionado en el artículo redactado por Guillermo de León Lázaro, El cuadro de Mando Integral: Proyecciones diversas. El caso de Citibank, anteriormente sus sistemas de control solo se basaban en indicadores financieros, al desarrollar el CMI pudieron notar que había sectores en los que no tenían resultados consistentes, como por ejemplo en áreas como satisfacción al cliente y estrategia. Con los nuevos objetivos del CMI se alineó la organización y pudieron diseñar un sistema de incentivos con la finalidad de modificar el comportamiento de los directivos. Al final el CMI y los sistemas de incentivos estaban tan alineados que se logró concretar los esfuerzos en la comunicación e implementación de la estrategia establecida.

Por último mencionamos el trabajo: Aportes del Cuadro de Mando Integral a la mejora de la gestión pública del turismo de Yanina Analía Córdoba y Ana María Biasone. Señalan cuestiones que constituyen obstáculos en las organizaciones del sector público, como la carencia de visión, misión y la falta de estrategias bien definidas. Se implementa el CMI buscando traducir y operativizar los ejes estratégicos a objetivos e indicadores concretos que permitan gestionar y controlar el cumplimiento y coherencia entre la dirección política y los mandos operativos dentro de la dirección de turismo del Partido de Mar Chiquita.

Relevancia del caso

Actualmente un gran desafío en el que se enfrentan las agencias de viajes consiste en brindar un servicio diferenciado, innovador y acorde a las nuevas tecnologías, por lo que es fundamental conocer en profundidad su demanda (Ponziani, 2013)

En un artículo publicado en la página del periódico Clarín, se da a conocer que en el 2018 las ventas Online aumentaron en un porcentaje significativo más allá de la crisis que se estaba atravesando

“Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), que midió el semestre enero-junio de 2018, en ese período hubo 34,7 millones de operaciones de compra (59% más que en 2017) por un total de \$ 97.892 millones (66% más)” (Clarín, 2018)

La sociedad actual tiene más confianza en internet y esto se ve reflejado en las compras registradas por medio de este canal las cuales aumentaron un 50% en los últimos dos años. Cada vez son más los usuarios que utilizan internet como fuente principal de información a la hora de elegir e investigar un destino, para realizar a posteriori una compra en el mundo físico. A esto se le suma el crecimiento interanual de los sitios de viaje, que alcanzó el 12% en relación Marzo 2010-Marzo 2011. (Ponziani, 2013, p. 3)

Como conclusión ante los mencionados aportes resulta de vital importancia que Lozada Viajes trabaje sobre aplicar más y mejor tecnologías en su unidad de negocio, para así poder mantener su gran posicionamiento en el mercado, para lo que también deberá trabajar respecto sus políticas de financiamiento de pago para la accesibilidad del usuario a los servicios brindados.

Es oportuna la implementación del CMI en Lozada Viajes, con la finalidad de que con el mismo se puedan establecer los Indicadores que guíen y concientizaran a todos los miembros de la organización hacia los objetivos de mejoras sobre los puntos críticos que anteriormente se mencionaron.

Análisis de la situación.

Analisis PESTEL

Tabla 1. Análisis PESTEL

Factores	
Políticos	<p>-Elecciones presidenciales: El FMI señaló que las elecciones presidenciales que se harán en Octubre donde Mauricio Macri buscará su reelección y Cristina Fernández puede participar, representan un riesgo visible en el tiempo. La carrera electoral "podría incrementar la ansiedad en el mercado, potencialmente alimentando una dolarización superior a la prevista y salidas de capitales que, a su vez, debilitarían al peso y generarían nuevos temores con respecto a las dinámicas de la deuda y las fuentes de financiación presupuestaria", dijo el Fondo (Centros de Estudios Latinoamericanos, 2019)</p> <p>-Proyectos: Se abrió una convocatoria para el Fondo de Desarrollo Turístico, por parte de la Secretaria de Turismo. Se otorgaran 15 millones de pesos para impulsar y concretar proyectos turísticos sostenibles (Argentina.gob.ar, 2019)</p> <p>-Cooperación entre países: El Gobierno de la República Argentina junto al Gobierno de la República de India se comprometieron a alentar a sus ciudadanos a que viajen entre ambos países de conformidad con las leyes y reglas aplicables (Argentina.gob.ar, 2019)</p> <p>-Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina: Se modificó la comisión directiva para el periodo 2019-2021 (El Diario de Turismo, 2019)</p>
Económico	<p>-Inflación: El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos dio a conocer que el Índice de Precios al Consumidor aumentó durante Marzo un 4,7%. Con este incremento suman en los últimos doce meses un 54,7% (Perfil, 2019)</p> <p>-Cotización dólar: Al comienzo del 2019 el promedio del valor billete estadounidense era de \$38,89, hoy 16/04/2019 cotizó en \$43,41. En lo que va del año se representa una variación del 11,622% (Cotización Dolar, 2019)</p> <p>Poder adquisitivo: Frente la inflacion del 2018 los salarios cayeron en promedio un 12% y se espera que durante el 2019 se mantenga esa tendencia (IProfesional, 2019)</p> <p>-Inversiones extranjeras en Argentina: Empresarios chinos buscan invertir en el sector turístico de Argentina. La presidenta del Foro de Economía Global de Turismo, Pansy Ho visitó la provincia en búsqueda de oportunidades de inversión. (El Diario de Turismo, 2019)</p>
Social	<p>Desempleo: El instituto Nacional de Estadísticas y Censos, informó que el índice de desocupación</p>

	<p>alcanzó al 9,1% en el cuarto trimestre del año 2018 por sobre el 7,2% del mismo periodo en el año 2017 (Ambito.com, 2019)</p> <p>Pobreza: El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC) informó que el índice de pobreza al finalizar el año 2018 fue de 32%, aumentó en comparación de fines del año 2017 en el cual había sido de 25,7% (Iprofesional, 2019)</p> <p>-Ocupación hotelera: Se estimó para enero del 2019 una disminución del 3,1% respecto al mismo mes del año anterior sobre las pernoctaciones sobre los establecimientos hoteleros y parahoteleros. (INDEC, 2019)</p>
Tecnológico	<p>-Herramientas Web: El gobierno de Buenos Aires presentó una nueva herramienta donde se publica información clave para la competitividad del sector turismo: Sistema de Inteligencia Turística (SIT). En él se visualizan datos que provienen de múltiples fuentes de información (Buenos Aires Ciudad, 2019)</p> <p>-Uso de Internet: Las cifras del ultimo periodo del año 2018 (Octubre, Noviembre y Diciembre) son las siguientes: Para internet fijo se registraron 7.463, 7.450 y 7.474 miles de accesos, crecieron en relación al año anterior 2,3% 1,7% y 1,6% y para internet móvil las cifras son 31.344, 30.980 y 31.294 miles de accesos, crecieron con relación al año anterior en octubre en un 0,3% mientras que en los otros dos meses cayeron 1,1% y 1,0% (INDEC, 2019)</p>
Ecológico:	<p>-Sustentabilidad: Mediante un proceso participativo y federal, por resolución 316/2012 fue aprobada la actualización del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020 por el Ministerio de Turismo (El Diario de Turismo, 2013).</p> <p>-Oferta turística: Argentina es uno de los lugares garantizados para realizar excursiones de ecoturismo, ya que cuenta con un gran número de parques nacionales donde se protege la flora y fauna (Ecomundo, 2016)</p>
Legal	<p>-Ley 25.997: Ley Nacional de Turismo, Sancionada el 16 de Diciembre del 2004 y promulgada en el 5 de Enero de 2005. Su objeto es regular la actividad turística del país (Ley N° 25.997, 2005)</p> <p>- Ley 26994: Código Civil y Comercial de la Nación. Sancionada el 1 de octubre del 2014, publicada en el Boletín Oficial el 8 de Octubre del 2014. Tiene por objeto regular las relaciones mercantiles y comerciales (Ley 26994, 2014)</p> <p>-Ley 24240: Defensa del Consumidor, 22 de septiembre de 1993 y promulgada el 13 de octubre de 1993. Garantiza que se respete los derechos de los habitantes en materia de consumo (Ley N° 24.240, 1993)</p>

Fuente: Elaboración propia

5 fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores:

Lozada viajes cuenta con un gran número de competidores, en donde cada uno de ellos busca la diferenciación creando valor agregado en sus servicios. La mayoría apuntan a todo el mercado, Lozada Viajes cuenta con una ventaja competitiva gracias a su trayectoria en el mismo y su alta participación e identificación como marca para los usuarios. La competencia entre precios y campañas publicitarias es alta sobre todo en la competencia de forma online.

Amenaza de potenciales competidores:

Por la situación económica en la que se encuentra la Nación y el capital requerido para lo mismo, la probabilidad de que ingresen nuevos competidores es baja. Una de las barreras que más dificultan al ingreso en el mercado es la diferenciación y posicionamiento de las empresas que ya están establecidas. Sumándole a esto los trámites/formularios necesarios para habilitar una agencia, la información para dicha habilitación podemos encontrarla en la sección de secretaria de turismo de la página del gobierno de la nación (Argentina.gob.ar, s.f.)

Poder de negociación de proveedores:

Hay un gran número de proveedores, más allá de que Lozada Viaje trabaje con pocos de ellos. Algunos de ellos son mayoristas, y otros minoristas. Tienen un gran poder competitivo, algunos de ellos cuentan con la exclusividad de poder ofrecer a las agencias productos y servicios creados por ellos mismos, lo que los hace único. No podemos decir lo mismo respecto al poder de negociación ya que las agencias pueden optar por elegir entre cualquiera de los proveedores por la poca diferencia entre precios.

Los proveedores cuentan con lo necesario para integrarse hacia adelante, ya que ellos cuentan con los contactos y la experiencia necesaria.

Poder de negociación de clientes:

En la actualidad los clientes se encuentran más informados, lo que los hace cada vez más exigentes a la hora de optar donde comprar, lo que genera un gran poder de

negociación los mismos. Otro factor que influye es que los clientes que cuentan con los medios para comparar precios y formas de pago entre las agencias y ventas online opten por los más accesibles.

Amenaza de productos sustitutos:

Por los avances que se producen en la tecnología, en donde mediante páginas web se ofrecen productos y servicios similares a los que ofrecen las agencias, con mejores precios, con mucha información a la vista de cliente para generar confianza, y más comodidad, la amenaza de productos sustitutos es cada vez mayor.

En un artículo del diario La Nación muestran que en toda la región se encuentra en un creciente uso de internet para realizar diferentes operaciones comerciales, en las cuales se encuentran la compra de paquetes turísticos, pasajes aéreos y terrestres, y reservas en hoteles.

“En el país, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), las ventas *online* pasaron de \$ 5240 millones a \$ 24.000 millones entre 2009 y 2013. Este crecimiento responde, en gran parte, a la suba en el rubro "pasajes y turismo", cuyas ventas saltaron de \$ 1100 millones a \$ 6600 millones entre los mismos años. En la actualidad, las agencias de viaje (y los sitios de Internet de las aerolíneas que operan en el país), con Despegar.com a la cabeza, abarcan casi el 29% de las ventas *online* en la Argentina. Muy por detrás, con una participación de 10,9%, están los equipos de electrónica y telefonía” (Pallares, 2014).

Diagnostico organizacional

Historia

En 1987, en la provincia de Córdoba, Cecilia Trigo de Lozada junto a su marido Facundo Lozada abren su agencia de viajes a la que llamaron “Lozada Viajes”, con el correr de los años sus hijos se unen a la misma.

En 1996 expande su estructura incorporando además de los viajes vacacionales los viajes de negocios para las empresas de Córdoba.

Sus primeras tres sucursales se abren en el 2004, las cuales dos de ellas están en la provincia de Córdoba: en Las Varillas y en Cerro de las Rosas, la tercera se abrió en el microcentro de la Provincia de Buenos Aires. En este año también se comienza a diseñar un plan de franquicias de agencias Lozada Viajes.

Lozada Viajes es elegido en el 2004 como la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina por VISA, lo que crea la tendencia de financiación en cuotas. Y años más adelante, en el 2011 adquiere como su principal proveedor al Operador mayorista OLA.

La dirección de la empresa es tomada por Juan Cruz Lozada en el año 2014, quien renueva el equipo de trabajo y la gestión empresarial con la idea de seguir siendo la empresa número uno en Argentina en franquicias turísticas.

Actividad

Las franquicias comercializan la siguiente cartera de productos: Vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones, y paquetes turísticos.

Cuenta con 80 puntos de ventas en 12 provincias.

Identidad corporativa

Cuenta con una visión, misión y valores, herramientas que dan una identidad y rumbo a la firma.

Misión: Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión.

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

Valores: Calidad – Creatividad – Calidez – Integridad – Maestría en el hacer – Relaciones Asociativas.

Cultura

La cultura de Lozada Viajes se enfoca en la búsqueda de la calidad y la capacidad para trabajar junto a una gran red de emprendedores franquiciados (Lozada Viajes)

Estructura Organizacional interna

La casa central se encuentra en la Ciudad de Córdoba, la cual brinda los servicios de soportes a las franquicias que se encuentran distribuidas en todo el país. Algunos de los servicios de soportes que se les brinda son: Marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y toda la asistencia y asesoría externa que se necesite. Así mismo, las franquicias tienen relativa independencia en cuestiones como la del manejo de su administración y contaduría interna, selección del personal interno, manejo de redes sociales, entre otras.

Respecto a la estructura formal, Lozada Viajes tiene un organigrama establecido: En dirección cuenta con su presidente Juan Cruz Lozada y dos directorios compuesto por la directora ejecutiva Amelia Ferrer y la directora Financiera Gabriela Alasia. De la dirección ejecutiva dependen las siguientes áreas: Recepción, Comercial, Calidad y desarrollo, Marketing y Comunicación, productos propios (área que se divide por zonas geográficas) y cuenta con una asesoría externa; De la dirección de finanzas depende el área de administración y también cuenta con asesoría externa.

Clientes

Posee dos grupos diferentes de consumidores: La franquicias, quienes consumen la marca comercializándola y los viajeros quienes consumen la experiencia del viaje.

Mantiene una política respecto a los clientes que consta de que los mismos sean pocos, pero importantes dándoles un gran volumen de facturación.

La forma de atraer a los clientes es mediante los vendedores con los que cuenta la firma, ya que no cuentan con mucha publicidad y publicaciones en redes sociales para que el cliente llegue por su propia cuenta.

Proveedores

Los proveedores también son pocos, pero a diferencia de los clientes no es una política de la empresa que así sea. Esto beneficia en el momento de negociación de los precios, al ser pocos pareciera que la empresa está presa a la hora de comprar pero tiene como contrapartida que los proveedores en muchos casos no pueden prescindir de la facturación que Lozada Viaje les otorga, otro beneficio son los años de antigüedad que Lozada Viajes tiene como cliente de los mismos, lo que hace impensado perderla como cliente. Así mismo se encuentran en la búsqueda nuevos proveedores para disminuir el riesgo de dependencia que tiene con los actuales

Recursos Humanos

Se otorga gran valor al capital humano, priorizando su bienestar y desarrollo.

Respecto al proceso de selección de personal se hace principalmente a través de referidos del rubro y en otras ocasiones mediante publicaciones en redes sociales o medios especializados. Las entrevistas suelen hacerse por el encargado del área donde debe cubrirse la vacante.

Los colaboradores internos pueden acceder a una constante capacitación mediante el Campus Virtual que es propio de Lozada Viajes.

Existe un sistema de comisiones e incentivos para el personal interno. Y aún la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado.

Unidades de negocios.

Aparte de las redes de franquicias, Lozada Viajes en el año 2016 agregó dos unidades de negocios:

- Canal de venta Online: Consiste en la venta de productos y servicios turísticos a través de la web oficial de Lozada Viajes (<https://www.lozadaviajes.com/>), en este canal los usuarios pueden comprar paquetes, vuelos, estadias en hoteles, seguros y traslados.

- Tour operador: Nace con la idea de poder crear y comercializar productos propios. Brinda servicios exclusivamente a franquicias Lozada. Cuenta con contratos con cadenas hoteleras y navieras muy importantes a nivel mundial.

Esta unidad de negocios aporta una ventaja competitiva diferenciándose de la competencia.

Tecnología

Aquí se presentan una de las mayores problemáticas, ya que como se mencionó anteriormente tiene un modelo de negocio obsoleto tecnológicamente.

No cuenta con un software contable específico ni con sistematización en el resto de las áreas. Tampoco lo hacen con los sistemas de conteo, sistema de compras, sistema de ventas; las registraciones de cada sector se hacen en Excel. Y no cuentan con una registración diaria o automática de las operaciones que se llevan día a día.

Planificación

Para Lozada Viajes la sustentabilidad de la misma también se relaciona con trabajar a largo plazo, por lo que cuentan con un plan estratégico que fue formulado teniendo en cuenta un periodo de 5 a 7 años, desde el 2005 al 2020/2022 con miras al 2025.

Cuenta con objetivos estratégicos a corto y a mediano plazo. Podemos mencionar las siguientes metas hasta el año 2022

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

La empresa no ha desarrollado ninguna herramienta, tampoco procedimientos para lograr dichos objetivos y metas a largo plazo, por lo que más adelante se procederá a trabajar en base a un desarrollo de nuevos objetivos estratégicos.

Análisis FODA

Tabla 2: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano. • Posicionamiento de marca. • Red de franquicias en el país. • Años de trayectorias • Norma de Calidad Internacional ISO 9001 • Clima laboral. • Comunicación entre franquicias y la casa central. • Cartera de productos. • Antigüedad con sus proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de negocios obsoleto tecnológicamente. • Falta de expertise tecnológico. • Falta de alternativas de medios de financiación para los clientes. • Falta de capacitación en forma presencial del personal. • Falta de implantación del plan de desarrollo profesional. • Política de pocos clientes. • Falta de Software contable, de registro de ventas y de costos. • Falta de automatización de las operaciones realizadas día a día. • Poca publicidad y presencia en las redes sociales.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la industria. • Desembarco de low cost en Argentina y nuevas rutas. • Autorización del Banco Central de la República Argentina para la venta de monedas extranjeras. • Lanzamiento segunda marca. • Crecimiento del campus Lozada para la comunidad interna. • Alianzas con otras empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento agresivo por parte de la competencia, principalmente online. • Aumento del tipo de cambio Dólar. • Inflación. • Desempleo.

Fuente: Elaboración propia.

Marco teórico

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (CMI) remontan en los 90, cuando David Norton y Robert Kaplan participaron de un estudio sobre empresas llamado “La medición de resultados en la empresa del futuro”. Motivados por la creencia de que los enfoques actuales, que en su momento dependían de valoraciones únicamente financieras, no estaban dando una respuesta eficaz a las necesidades que se presentaban en las empresas, sino que obstaculizaban la capacidad y habilidad de las mismas, por lo que se dio pie a la manifestación de la necesidad de mantener y reflejar un equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, con perspectivas internas y externas y con mediciones financieras y no financieras (Baraybar, 2010)

El CMI es definido por Kaplan y Norton (1992) como un modelo que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El cuadro de Mando agregó a la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Los autores explican que en casos que la organización lo requiera, puede incorporar otras perspectivas adiciones o prescindir de alguna de las establecidas en su modelo teórico.

Berríos y Flores (2017) exponen que el CMI brinda a las organizaciones actuales un conjunto sistematizado de elementos que son necesarios en la búsqueda hacia el éxito competitivo y futuro, ya que hace de la estrategia y misión empresarial un gran conjunto de medidas de actuación.

A través de sus cuatro perspectivas sigue la pista de los resultados financieros y también observa el progreso en la formación de aptitudes y adquisición de bienes intangibles que se necesitan al pensar en un crecimiento futuro. Con medidas de los inductores de actualización futura complementa los indicadores financieros de la actuación pasada.

Las mediciones que se establecen en el Cuadro de Mando Integral se realizan por medio de indicadores de resultado y de desempeños los cuales permiten monitorear el cumplimiento de los objetivos tanto en el corto como en el largo plazo, logrando así

el alineamiento de la organización con su estrategia. Estos indicadores deben ser empleados en todos los niveles de la organización.

Es importante implementar indicadores que permitan medir el desempeño de la organización, ya que los mismos traen como beneficio que permiten controlar la evolución tanto a nivel global como en áreas específicas de la compañía, también indican al personal los aspectos importantes que necesitan ser mejorados, permiten una mejor satisfacción al cliente ya que con los indicadores se los conoce mejor, y el proceso permite elaborar una retroalimentación de la información que se obtiene con los resultados de dichos indicadores, lo que genera motivación en el personal al ver los resultados obtenidos (Salgueiro, 2015)

El cuadro de mando más que un sistema de medición es un sistema de gestión estratégica que permite: Aclarar y traducir la visión y la estrategia en medidas concretas, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, y aumentar el feedback y formación estratégica (Berríos y Flores, 2017)

Hoy en día son muchas las empresas que aplican esta herramienta de gestión. Como antecedentes podemos nombrar a los casos ya mencionados en la introducción, la implantación del CMI en la empresa Embotelladora Andina, donde dicha herramienta resultó de gran utilidad para comparar y compartir los objetivos de mejoras entre las sucursales de los países donde operaba y también generó un diálogo diario entre los directivos de las mismas, el cual antes no existía.

Otro es el caso de Citibank, donde al desarrollar el Cuadro de Mando Integral lograron alinear la organización y diseñaron un sistema de incentivos para modificar el comportamiento de los directivos.

Diagnóstico y discusión

En la actualidad, las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo y repleto de continuos cambios, lo que trae para las empresas la necesidad de adaptarse para poder mantener o lograr nuevas ventajas de posicionamiento; esto implica la necesidad de contar con la flexibilidad suficiente para adaptar los objetivos al actual entorno y también un gran desafío para los directivos, quienes deben ocuparse de llevar a la organización hacia el logro de sus objetivos.

Por esta incertidumbre que genera el actual entorno cambiante, 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.

Actualmente, Lozada Viajes se encuentra muy bien posicionada. Pero cuenta con ciertas debilidades, como por ejemplo, sus modelos de negocios obsoletos tecnológicamente y la falta de publicidad, lo que se considera una gran limitación en el crecimiento dentro del mercado ya que internet y las gestiones online representan un papel muy importante en los últimos tiempos. También se encuentran debilidades respecto a la forma de atraer al cliente y la financiación de pagos que se les ofrece a los mismos, lo que hace que la firma deje de ser atractiva para los usuarios. Estas debilidades entre otras, que detectamos al realizar la matriz FODA, generan la necesidad de establecer objetivos y estrategias, ya sea en el mediano y largo plazo que guíen a nuevos caminos de mejoras.

Se espera que con la implantación del Cuadro de Mando Integral, se definan indicadores precisos para la gestión que guíen al establecimiento de objetivos y estrategias necesarias, para con ellos mejorar los factores que actualmente generan debilidades en Lozada Viajes, y así también trabajar en potenciar aún más su posición competitiva. Con la retroalimentación de información que se obtenga de dichos indicadores se podrá comunicar a los integrantes de la empresa cuales son las causas y efectos de dichos indicadores y cuáles serán las estrategias a seguir, lo que generará motivación en los mismos al sentirse involucrados en la generación de los resultados.

Plan de implementación

Aquí se desarrollará la propuesta de implementación para Lozada Viajes, aplicando un Cuadro de Mando Integral con el fin de brindar una mejora a través de sus cuatros perspectivas a toda la organización, principalmente teniendo en cuenta las problemáticas y debilidades que se identificaron en el análisis de la situación.

Para dicha implementación es importante la participación y compromiso de todos los miembros de la organización, sobre todo de los directivos, colaborando en la comunicación, capacitación, entendimiento e interiorización del personal para desarrollar el CMI.

Información relevante de Lozada Viajes para dicha implementación:

Misión

“Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión.”

Visión

“Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina”

Valores

- Calidad
- Creatividad
- Calidez
- Integridad
- Maestría en el hacer
- Relaciones asociativas

Política general

Todos los cocreadores de Lozada viaje estamos comprometidos y somos responsables de lograr el camino de la excelencia a través de nuestro desarrollo humano, crecimiento profesional y trabajo asociativo.

Estrategia de liderazgo

Innovar en la gestión

Objetivo

Conquistar la excelencia

Alcance y Limitaciones

Alcances

- Alcance Geográfico: El presente Trabajo Final se realiza en la empresa Lozada Viajes de la Provincia de Córdoba.
- Alcance Temporal: El plan de implementación se propone a partir del segundo semestre del año 2019 a fines del primer semestre del año 2020.
- Alcance Universal: Abarca a todo el entorno interno incluyendo el personal de la empresa Lozada Viajes.

Limitaciones

Respecto a las limitaciones no se presentaron dificultades a la hora de elaborar el trabajo, la realización fue viable ya que se contaba con los recursos e información necesaria para la elaboración del mismo.

Acciones a desarrollar

La implantación del CMI consta de varias actividades a desarrollar. Se comienza con el análisis de la planificación estratégica: análisis de la misión y visión, lo cual Lozada Viajes ya tiene establecido. Luego, se sigue con el análisis de la situación tanto interna como externa, para así obtener un detalle de la situación actual de la organización. Luego se debe continuar con el establecimiento de Objetivos estratégicos de las perspectivas del CMI y realizar, entre ellos, un mapa estratégico que muestre la relación de causa y efecto.

Una vez que los objetivos estén definidos debemos proceder a la selección y diseño de los Indicadores de gestión para cada uno de los objetivos establecidos por perspectivas, para realizar el CMI junto con un plan de acción y seguimiento para el control del correcto funcionamiento de los indicadores. Se espera que dichas acciones se desarrollen en el segundo semestre del año 2019.

Objetivo general

Implementar una herramienta de control de gestión para Lozada Viajes, la agencia de viajes ubicada en Córdoba, basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral en el año 2019. Con el fin de que a través de los resultados obtenidos se logre alinear el comportamiento de la organización con la estrategia de la misma, para así conquistar la excelencia deseada.

Objetivos específicos

Perspectiva financiera:

- ✓ Incrementar la rentabilidad anual en un 35% con respecto al periodo del año anterior. En el segundo semestre del 2019.
- ✓ Incrementar en un 30% la utilidad anual en el segundo semestre del 2019
- ✓ Incrementar un 20% los ingresos por ventas semestrales.

Perspectiva de clientes:

- ✓ Captar nuevos clientes, mediante los recursos humanos, en un 25% en el plazo de un año.

- ✓ Mejorar la satisfacción de los clientes actuales en un 70% semestral.

- ✓ Retención de clientes. Incrementar un 20% la reventa a clientes en un año, fidelizando al mismo para que repita su compra.

- ✓ Ofrecer más financiación para el cliente, ampliar promociones con tarjetas de crédito obteniendo nuevos convenios.

Perspectiva de procesos internos:

- ✓ Mejorar relaciones con los proveedores y aumentar la cartera de proveedores, mediante el pedido de presupuestos de nuevas propuestas.

- ✓ Aplicar software de gestión y sistematización entre las áreas. Incrementar las inversiones en tecnología un 15% semestral.

- ✓ Mejorar el proceso de detección de necesidades insatisfechas en el mercado.

- ✓ Implementar 5 planes de desarrollo de nuevos servicios en el lapso de un año.

Perspectiva de crecimiento y desarrollo

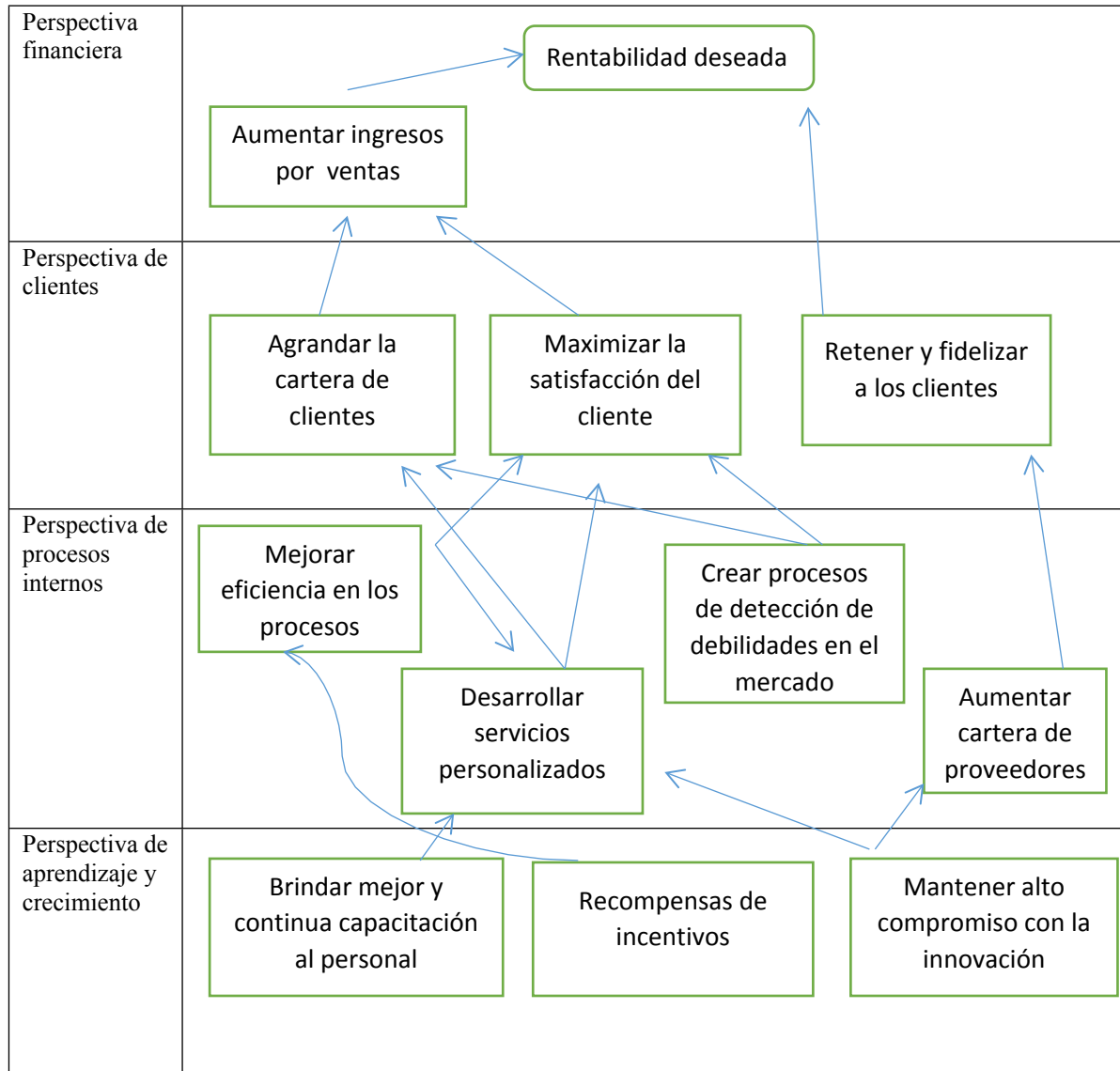
- ✓ Mejorar la capacitación del 50% del personal en forma trimestral

- ✓ Aumentar al 100% el compromiso del personal, mediante incentivos y recompensas, satisfaciendo sus necesidades y mejorando el entorno laboral en un año.

- ✓ Reducir ausentismo en un 20% semestral.

Mapa estratégico

Tabla 3. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro de Mando Integral

Tabla 4. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Unidad de medida	Valor Objetivo	Responsable	Rojo	Amarillo	Verde
Financiera	Incrementar la rentabilidad anual en un 35%	Rentabilidad del periodo	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}$	Porcentaje	35%	Tesorera	>25%	<30%	<35%
Financiera	Incrementar en un 30% la utilidad anual	Variación utilidad bruta	$= \frac{U. \text{bruta año } (n) - U. \text{bruta año } (n-1)}{U. \text{bruta año } (n-1)} * 100$	Porcentaje	30%	Tesorera	>20%	<25%	<30%
Financiera	Incrementar un 20% los ingresos por ventas semestrales.	Incremento % de ingresos	$= \frac{\$ \text{Por vtas. trim. } (n) - \$ \text{por vtas. trim. } (n-1)}{\$ \text{por vtas. trim. } (n-1)} * 100$	Porcentaje	20%	Tesorera	>15%	<15%	<20%
De clientes	Captar un 25% de nuevos clientes en el plazo de un año	Incremento % de la cantidad de clientes respecto al año anterior	$= \frac{\text{Cantidad de clientes año actual}}{\text{Cantidad de clientes año anterior}} * 100$	Porcentaje	25%	Gestión de recursos humanos	>10%	<15%	<25%
De clientes	Mejorar la satisfacción al cliente	Encuesta satisfacción al cliente	$= \frac{\text{Cantidad de clienes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes encuestados}} * 100$	Porcentaje	70%	Gestión administrativa de clientes	>40%	<60%	<70%
De clientes	Incrementar un 20% la reventa de clientes en un año	Retención de clientes	$= \frac{\text{Clientes retenidos}}{\text{Total de clientes}} * 100$	Porcentaje	20%	Gestión administrativa de clientes	>15%	<15%	<20%
De clientes	Incrementar la financiación al cliente	Nuevos convenios con tarjetas de créditos	Cantidad de nuevos convenios	Número de convenios	10	Gerente administrativo	>4	<6	<10
De procesos Internos	Incrementar cartera de proveedores	Nuevas propuestas/presupuesto de proveedores	Cantidad de propuestas	Propuestas ofrecidas	6	Gestión administrativa de proveedores	>2	<4	<6
De procesos Internos	Incrementar inversiones en tecnologías un	Incremento de inversión tecnológica	$= \frac{\$ \text{invertidos en tecnologia } (n)}{\$ \text{invertidos en tecnologia } (n-1)} * 100$	Porcentaje	15%	Gerente administrativo	>10%	<10%	<15%

	15% semestral								
De procesos Internos	Mejorar proceso de detección de necesidades en el mercado	Encuestas en espacios públicos	Cantidad de personas encuestadas	Encuestas por semanas	100	Personal externo para realizar encuestas	>40	<80	<100
De procesos Internos	Implementar planes de desarrollo de nuevos servicios en un año	Planes de desarrollos de nuevos servicios	Cantidad de propuestas de planes de desarrollos	Planes presentados	5	Área productos propios	>3	<3	<5
De aprendizaje y crecimiento	Incrementar la capacitación del 50% del personal en forma trimestral	Capacitación de empleados	$= \frac{N^{\circ} \text{ de empleados capacitados en el trim.}(n)}{N^{\circ} \text{ de empleados capacitados en el trim.}(n-1)} * 100$	Cantidad de empleados	50%	Gestión de recursos humanos	>40%	<45%	<50%
De aprendizaje y crecimiento	Aumentar el compromiso del personal	Satisfacción del empleado	$= \frac{\text{Empleados satisfechos en el mes } (n)}{\text{Empleados satisfechos en el mes } (n-1)} * 100$	Porcentaje	100%	Gestión de recursos humanos	>50%	<75%	<95%
De aprendizaje y crecimiento	Reducir ausentismo mensual	Porcentaje de ausentismo	$= \frac{\text{Días de ausentismo en el mes}(n)}{\text{días de ausentismo en el mes } (n-1)} * 100$	Porcentaje	20%	Gestión de recursos humanos	<20%	>15%	>10%

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt

Tabla 5. Diagrama de Gantt

Mes	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan																								
1. Elegir equipo de implementación	■																							
2. Analizar la situación externa		■	■	■	■																			
3. Analisis de situación interna			■	■	■	■																		
5. Definir los objetivos estratégicos						■	■																	
6. Realizar mapa estratégico							■	■																
7. Establecer los objetivos estratégicos								■	■	■														
8. Definir indicadores y metas									■	■	■	■												
9. Implementación y comunicación del CMI a todo el personal.													■											
10. Puesta en marcha y control del CMI. Para ser evaluado y rediseñado cada un año.																								

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

El presupuesto del proyecto asciende a un total en pesos de cuatrocientos cuarenta mil ochocientos veinte con cero centavos (\$440820). El mismo esta compuesto por los honorarios profesionales del asesor, el cual conlleva 400 modulos al precio de un mil setenta pesos (\$1070) cada modulo, dicho importe está establecido por el Concejo Profesional de Ciencias Economicas de la provincia de Cordoba. Y tambien lo compone los gastos incluidos en viáticos los que ascienden a un total en pesos de doce mil ochocientos veinte con cero centavos (\$12820), los viáticos comprenden los gastos de pasajes desde la ciudad de Oncativo a la Ciudad de Cordoba Capital; teniendo en cuenta que será necesario que el asesor viaje de lunes a viernes por tres semanas para realizar el relevamiento de la información, más un día (a convenir con los directivos) para la presentación de los informes y una semana para la implementación de la herramienta.

Calculo del Retorno de la inversión (ROI)

$$ROI = \frac{RESULTADO\ NETO}{INVERSION} * 100$$

$$ROI = \frac{4396714,98}{440820} * 100 = 997,4\%$$

Para realizar dicho calculo se toma el costo de la inversión de este proyecto de \$55620, y el total del estado de resultado del año 2018,el que se eleva teniendo en cuenta el efecto de la inflación, a un calculo aproximado de \$4.396.714,98 para finales del año 2019.

Se obtiene un retorno de 997,4%. Lo que significa que por cada peso invertido estamos generando \$9,97

Conclusión y recomendación

Conclusiones

Luego de realizar un diagnóstico en Lozada Viajes, se detectaron debilidades internas, al mismo tiempo, 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 considera necesario establecer acciones o desarrollar una herramienta que permita alinear el comportamiento de la organización con el logro de los objetivos, y trabajar sobre las debilidades para que no influyan en dicho comportamiento. 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.

De allí surge como propuesta la elaboración de una herramienta de gestión: El Cuadro de Mando Integral; La confección del mismo tiene como fin principal optimizar la gestión dentro de la organización, ya que mediante sus indicadores permite medir y gestionar los resultados de las estrategias para poder tomar mejores decisiones y corregir futuras desviaciones que podrían influir en el logro del objetivo y la estrategia de liderazgo de la empresa.

A demás la comunicación del CMI, permitirá a todo el personal conocer la situación de la empresa, lo que generará que todos trabajen en un mismo sentido, con más compromiso al ser conscientes de la importancia y valor que genera dicho herramienta, y a la vez generará que se sientan motivados por hacerlos partícipes de los resultados, lo que llevará a una gran diferenciación para la organización.

Otro beneficio es que al tener un mejor manejo de la información les permitira a los directivos y empleados una comprensión más exacta favoreciendo a la toma de decisiones, y se tendrá mayor conocimiento de las interrelaciones que se dan entre las diferentes áreas y así se comprenderá como las actividades de un área específica se relaciona con las de otras formando parte de un todo.

En definitiva, con el establecimiento de un modelo de gestión, los empleados estarán más motivados y formados, 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 mencionado permitirá a Lozada Viajes mantener y mejorar constantemente su posición competitiva en el mercado.

Recomendaciones

A continuación se detallan algunas recomendaciones que se serán de gran importancia y ayuda en la implementación del CMI:

- Junto con la puesta en marcha del CMI es de vital importancia que se aplique un soporte informático, que permita la sistematización de los movimientos diarios de la organización, que permita explotar y analizar la información que se requiere para el desarrollo de los indicadores.
- Contratar y capacitar a una persona encargada de la ejecución y seguimiento del CMI.
- Una constante verificación y evaluación de los resultados de cada indicador respetando el plazo de cada objetivo.
- Una evaluación y rediseño de los indicadores y objetivos del CMI cada un año.

Como ya se menciono, el Cuadro de Mando de mando es una herramienta de gestión la cual ayuda a mejorar el comportamiento de la gestión de la organización, mas alla de asesorarlo en su implementación y recomendaciones para el mismo, tambien resulta necesario dar las siguientes recomendaciones, a modo de consejo, para que la organización realice acciones tratando de corregir ciertas debilidades que puntualmente no se pueden trabajar por completo en la implementación del CMI:

- Establecer un plan de desarrollo profesional para el personal, se considera importante para una empresa del nivel que es Lozada Viajes.

Seria beneficiocio contar con el mismo ya que mejoraría la satisfaccion del personal al hacer notar que la empresa se interesa por el crecimiento profesional de cada uno de sus integrantes.

- Elaborar un plan de publicidad, mediante las redes sociales, propagandas, cartelerías, etc. Y capacitar a los vendedores para atraer y salir a buscar nuevos clientes, resultará beneficioso para aumentar las ventas.

- Mejorar las políticas del área de RRHH en materia de reclutamiento, selección y capacitación del personal.

- Medir la satisfacción del personal mediante encuestas periódicamente.

- Aplicar e incrementar el desarrollo de tecnologías en la gestión y procesos, lo que genera un aumento en la innovación de la empresa para así ir guiando los objetivos hacia la Omnicanalidad.

- Implementar sistemas de información y feedback que permita al personal tener retroalimentación sobre sus acciones y actividades.

Se espera que con la implementación del CMI y las demás recomendaciones se puedan minimizar las debilidades que actualmente se encuentran dentro de la organización.

Bibliografía

Abramoff, E. C. (2016). Cuadro de Mando Integral: Una propuesta para agregar valor (Doctoral dissertation).

Ambito.com. (21 de Marzo de 2019). El desempleo aumentó al 9,1% en el cierre de 2018, según el INDEC. Ambito.com. Obtenido de: <https://www.ambito.com/el-desempleo-aumento-al-91-el-cierre-2018-segun-el-indec-n5022125>

Argentina.gob.ar. (19 de Febrero de 2019). Argentina e India cooperarán en materia de turismo. Argentina.gob.ar Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-e-india-cooperaran-en-materia-de-turismo>

Argentina.gob.ar. (1 de Marzo de 2019.) La Secretaria de Turismo de la Nación lanza nuevo Fondo para el Desarrollo Turístico. Argentina.gob.ar Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/empresarios-chinos-buscan-invertir-en-el-sector-turistico-de-argentina>

Argentina.gob.ar (s.f.). Instalar una Agencia de viajes. Argentina.gob.ar. Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/node/40407>

Congreso de la Nación Argentina. (13 de Octubre de 1993). Ley Defensa del Consumidor [Ley N° 24.240]. InfoLeg.

Congreso de la Nación Argentina. (5 de Enero de 2005). Ley Nacional de Turismo [Ley N° 25.997]. InfoLeg.

Congreso de la Nación Argentina. (8 de Octubre de 2014) Código Civil Yy Comercial de la Nación. [Ley N° 26994]. InfoLeg.

Baraybar, F. A. (2010). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». ESIC Editorial.

Berrios, R., y Flores, R. (2017) Cuadro de Mando Integral. Serie Creación n° 27. Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación Sobre Educación Superior CIES - USS.

Buenos Aires Ciudad. (15 de Abril de 2019). La ciudad presentó el Sistema de Inteligencia Turística. Buenos Aires Ciudad. Obtenido de: <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/noticia-la-ciudad-present%C3%B3-el-sistema-de-inteligencia-tur%C3%ADstica>

Centro de Estudios Latinoamericanos. (8 de Abril del 2019). El FMI reduce la expectativa de contracción económica para Argentina en 2019 y eleva la previsión de inflación. Centro de Estudios Latinoamericanos. Obtenido de: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=6880>

Clarín. (30 de Agosto de 2018). A contramano de la crisis económica. El comercio electrónico creció un 60% en un año. Clarín. Obtenido de: https://www.clarin.com/sociedad/comercio-electronico-crecio-60-ano_0_B1TbywSDX.html

Cotización Dolar. (24 de Mayo de 2019). Variación del precio del dólar en Argentina 2019. Cotización Dolar. Obtenido de <https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar-historico-2019.php>

Desconocido. (2015). Unidad de conocimiento - El Cuadro de Mando Integral. Fundació per a la motivació dels recursos humans, 1.

Ecomundo. (25 de Junio de 2016). Ecoturismo, lugares para visitar. Ecomundo. Obtenido de: <http://www.ecomundo.com.ar/ecoturismo-lugares-visitar/>

El Diario de Turismo. (4 de Marzo de 2013). Se actualizó el Plan Federal de Turismo Sustentable. El Diario de Turismo. Obtenido de: <http://www.eldiariodeturismo.com.ar/2013/03/04/se-actualizo-el-plan-federal-de-turismo-sustentable/>

El diario de Turismo. (8 de Abril de 2019). Empresarios chinos buscan invertir en el sector turístico de Argentina. El diario del turismo. Obtenido de: <http://www.eldiariodeturismo.com.ar/2019/04/08/empresarios-chinos-buscan-invertir-en-el-sector-turistico-de-argentina/>

El Diario de Turismo. (10 de Abril de 2019). Nuevas autoridades de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina para el periodo 2019-2021.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina. INDEC. (2019) Encuesta de ocupación hotelera. Cifras estimadas marzo 2019. (Turismo Vol.3 N° 10) . Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_05_1991C4B0C3BA.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina. INDEC (2019). Accesos a internet. Cuarto trimestre de 2018. (Servicios Vol.3 N°4). Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_19.pdf

IProfesional. (2 de Enero de 2019). Por inflación y caída del salario, la economía argentina será una de las de mayor caída en 2019. IProfesional. Obtenido de: <https://www.iprofesional.com/management/284126-fondo-monetario-internacional-kantar-worldpanel-cambiemos-otros-Inflacion-y-salario-Argentina-sera-de-los-que-mas-caiga-en-2019>

IProfesional (28 de Marzo de 2019). Se suman las malas noticias: la pobreza subió a 32%, con casi 3 millones más de nuevos pobres. IProfesional. Obtenido de: <https://www.iprofesional.com/economia/289156-indec-provincias-Oficial-el-indice-de-pobreza-es-del-32>

Kaplan, R. S & Norton, D. P. (1992) “The balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”. Harvard Business Review.

Lozada Viajes. (2019). Lozada Viajes. Obtenido de: <https://www.lozadaviajes.com/equipo-de-trabajo>

Muñoz, E. C. (Agosto de 2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. Investigación Bibliotecológica, 23(48), 108.

Pallares J.H., (2014) Las agencias online, un negocio creciente. La Nación. Obtenido de: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/las-agencias-online-un-negocio-creciente-nid1667694>

Perfil. (16 de Abril de 2019). La inflación de Marzo fue del 4,7% y el mayor impacto fue en los alimentos. Perfil. Obtenido de:

<https://www.perfil.com/noticias/economia/argentina-indec-inflacion-marzo-2019-record.phtml>

Ponziani, D. (2013). Estrategias de marketing online: El caso de las agencias de viajes en Argentina (Doctoral dissertation, Facultad de Ciencias Económicas).

Ponziani, D. (2013). Estrategias de marketing online: El caso de las agencias de viajes en Argentina. Pag. 3 (Doctoral dissertation, Facultad de Ciencias Económicas).

Salgueiro, A. (2015). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Ediciones Días de Santos.

