

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

**“Implementación de un cuadro de mando integral en el sector
turístico, en la empresa Lozada viajes en el año 2019”**

Autor: Gómez, María de los Ángeles

DNI: 39.305.804

Legajo: VCPB25538

Director de TFG: Salvia, Nicolás

2019

Agradecimientos

A mi familia, que son incondicionales en mi vida, a mis padres principalmente, que son la razón de mi esfuerzo, les agradezco por todo el sacrificio que hicieron para que pudiera estudiar, por siempre apoyarme y enseñarme a no bajar los brazos, por confiar y creer en mí, por guiarme a lo largo de estos años y enseñarme que con esfuerzo todo es posible.

A mi novio, que fue y es una persona excepcional, que me ha brindado su ayuda y comprensión desde la primera clase que tomé, por siempre estar dispuesto a sacarme una sonrisa aún en los días difíciles, por su apoyo incondicional en cada una de las etapas que he atravesado a lo largo de esta carrera, gracias por alentarme a seguir y llegar a la meta.

A mis amigas, por siempre haberme escuchado y ayudado en mis días de crisis, gracias por entender y haberse bancado todas las veces que les dije que no podía porque debía estudiar.

Gracias a todos los que estuvieron y están porque de una manera u otra contribuyeron para que hoy esté viviendo este momento tan anhelado, todos son partícipes de que esté cumpliendo un sueño.

Contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Análisis de la situación.....	7
<i>Análisis de contexto.</i>	8
Análisis P.E.S.T.E.L.....	9
Análisis de Las 5 Fuerzas de Porter.	12
Análisis Interno FODA	13
Marco Teórico.	16
Diagnóstico y Discusión.....	18
Plan de implementación.....	20
<i>Objetivo General.</i>	20
<i>Objetivos Específicos.</i>	20
<i>Alcance y Limitaciones.</i>	20
<i>Recursos.</i>	21
<i>Desarrollo del plan de implementación.</i>	21
<i>Mapa estratégico.</i>	22
<i>Marco de tiempo.</i>	27
Conclusiones y Recomendaciones.	29
<i>Recomendaciones.</i>	30
Referencias	31

Resumen.

El presente trabajo final de grado propone implementar un cuadro de mando integral en la gestión del plan estratégico de la empresa Lozada viajes, ubicada en la provincia de Córdoba capital. Con esta propuesta se busca incrementar la utilidad de la empresa, generar más valor y ganar competitividad en el mercado, para lo cual se procedió a realizar un análisis profundo de la organización, del macro y micro entorno en el que está inserta, utilizando herramientas de análisis como FODA, Pestel y 5 fuerzas de Porter. En base al análisis, se pudo obtener información que permitió conocer el estado actual de la organización y hacer hincapié en las oportunidades y amenazas que presenta, las cuales fueron fundamentales para el desarrollo del mapa estratégico organizacional, que luego culminó con la confección de un cuadro de mando basado en las teorías de los autores Kaplan y Norton, en el cual se observan los indicadores de gestión de cada perspectiva, y sus respectivos objetivos que indican a través de una matriz semáforo cuales son los valores aceptables, óptimos y deficientes de cada perspectiva.

Como resultado de la propuesta planteada, se concluyó que la implementación del cuadro de mando integral fue optima, ya que le permite a la organización conocer el estado real de los indicadores y saber qué medidas deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos propuestos que le permitan hacer frente a la competencia.

Palabras claves: Implementar, cuadro de mando integral, plan estratégico, mapa estratégico, indicadores de gestión, perspectivas.

Abstract.

The present final work of degree proposes to implement a balanced scorecard in the management of the strategic plan of the company Lozada Viajes, located in the province of Córdoba capital. This proposal seeks to increase the utility of the company, generate more value and gain competitiveness in the market, for which an in-depth analysis of the organization, of the macro and micro environment in which it is inserted was carried out, using tools of analysis as SWOT, Pestel and 5 Porter forces. Based on the analysis, it was possible to obtain information that allowed to know the current state of the organization and to emphasize the opportunities and threats it presents, which were fundamental for the development of the organizational strategic map, which then culminated with the preparation of a control panel based on the theories of the authors Kaplan and Norton, in which the management indicators of each perspective are observed, and their respective objectives that indicate through a semaphore matrix what are the acceptable, optimal and deficient values of each perspective.

As a result of the proposed proposal, it was concluded that the implementation of the balanced scorecard was optimal, since it allows the organization to know the actual status of the indicators and to know what measures they must take to comply with the proposed objectives allow to do in front of the competition.

Keywords: Implement, balanced scorecard, strategic plan, Strategic map, management indicators, perspectives.

Introducción.

En un mundo globalizado, las empresas están en la búsqueda constante de prácticas basadas en la eficacia y eficiencia, lo cual se ve traducido en el logro de cada uno de los objetivos propuestos, en vista de un entorno cada vez más competitivo en el cual la innovación afecta todas las áreas funcionales, las empresas se encuentran con la necesidad de adecuarse más rápido a dichos cambios y al mundo competitivo, precisando de la adopción de una serie de medidas para alcanzar el nivel de competitividad que demanda el mercado actual y lograr optimizar sus resultados (CEEI, 2015).

Las empresas líderes en el mercado se encuentran trabajando en esta problemática y Lozada Viajes no es la excepción. Es ante esta situación, donde cobra vital importancia el desarrollo de un plan estratégico que culmina con la implementación de un Cuadro de Mando Integral, que le permitirá a la organización introducirse en el nuevo escenario empresarial, alcanzar los objetivos propuestos y posicionarse mejor en el mercado.

La empresa Lozada Viajes fue fundada en la provincia de Córdoba en el año 1987 por el matrimonio Cecilia Trigo de Lozada y Facundo Lozada. Desde sus comienzos, la empresa se dedicaba a la venta de viajes tipo vacacionales. En el año 1996 Lozada Viajes decide ampliar su línea de productos, agregando a su cartera viajes de negocios; logrando en el año 1999 consolidarse con éxito en los viajes corporativos.

Durante el año 2004 se abren sus primeras 3 sucursales, dos de ellas en la provincia de Córdoba y la tercera en el microcentro de la provincia de Buenos Aires. De esta manera diseñaba ya su plan de franquicias y fue en el año 2005 que obtiene la aprobación del Ministerio de Turismo de la Nación, logrando abrir las primeras cuatro franquicias. A posterior, en el año 2009.

A partir del año 2014 Juan Cruz Lozada, hijo de la familia, toma las riendas de la empresa renovando la gestión empresarial para seguir siendo la empresa número uno de Argentina en franquicias turísticas.

Además de la red de franquicias, en el año 2016 fueron incorporadas otras dos unidades de negocio, la venta online y tour operador, con la idea de acercarse a las nuevas generaciones y brindar servicios exclusivos a sus franquiciados ofreciendo productos propios, iniciándose así el plan estratégico 2020.

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

A pesar de su posicionamiento en el mercado y siendo una empresa con más de 30 años de trayectoria, ha descuidado temas relevantes relacionados a los avances tecnológicos, las nuevas herramientas comunicacionales y a las políticas de financiamiento, las cuales son un elemento clave en la estrategia empresarial.

Debido a la difícil situación que atraviesa el sector turístico, sumado a la tecnología obsoleta en el modelo de negocio y la falta de alternativas de financiamientos para los viajeros, la empresa ha perdido posicionamiento en el mercado y ha disminuido su nivel de competitividad en el sector turístico.

El objetivo del presente trabajo final de grado es desarrollar un plan estratégico que culminará con la implementación de un Cuadro de Mando Integral que le permita a la organización alinear sus objetivos, mediante el seguimiento y control de indicadores, de manera tal de competir con las demás empresas del rubro y obtener mayor competitividad y posicionamiento en el mercado.

Como antecedente internacional se cita el trabajo de campo realizado en las PyMEs de España, donde el autor Aracil Jorda (2017), se enfoca en las debilidades de las mismas a causa de no contar con una metodología estratégica que esté centrada en el Cuadro de Mando Integral, lo cual las imposibilita de incrementar su valor y ganar competitividad en el mercado actual. Se confirma entonces que las empresas que utilizan bien el Cuadro de Mando Integral logran obtener mayores resultados empresariales.

También se menciona el trabajo de Sanchez, Velez y Araujo (2015) basado en la importancia del Cuadro de Mando Integral para emprendedores en España. A pesar de que en los últimos años la actividad emprendedora en ese país ha aumentado, es necesario realizar mayores esfuerzos para que las mismas permanezcan en el mercado, por lo cual es imprescindible que cuenten con herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral que les permita incrementar su supervivencia en el mercado actual.

En el ámbito nacional se encuentra el trabajo del autor Gutierrez (2015) realizado en la empresa Droguería Cabrera S.R.L., en el cual se plantea la adopción de un Cuadro de Mando Integral. Actualmente las empresas se encuentran inmersas en un mundo muy cambiante y competitivo, por lo cual es muy importante tener bien definidas las metas y los métodos que se utilizarán para alcanzarlas; con la implementación de un Cuadro de Mando Integral que esté debidamente alineado con las estrategias de la organización se obtiene un valor agregado en las tareas realizadas que ayuda a incrementar la productividad y la permanencia en el mercado.

En el ámbito local se menciona el trabajo realizado en una entidad financiera, en el cual se analizaron los beneficios que se obtienen en la gestión estratégica al implementar el modelo de Cuadro de Mando Integral, una poderosa herramienta de planeación estratégica que le permite a la empresa crear y controlar los indicadores de gestión, para perfeccionar la toma de decisiones, con lo cual la unidad de negocio obtiene ventajas que la hacen más competitiva en el mercado (Diaz, 2015).

En base a lo antes mencionado, se concluye que las agencias de viajes hoy en día deben ser aliadas de las nuevas tecnologías y herramientas comunicacionales, para poder permanecer en el mercado, en esta nueva era digital.

Por ello, es importante destacar que cualquier empresa, para sobrevivir no debe centrarse únicamente en generar beneficios a corto plazo, sino que debe buscar desarrollar las capacidades necesarias para permanecer en el futuro. Debido a esto, en los últimos años, las empresas están utilizando como herramienta de gestión el denominado cuadro de mando integral, que proporciona una visión global de la organización, teniendo en cuenta factores financieros y no financieros, que permiten a sus dirigentes tomar decisiones más acertadas (Coronado, Negrete y Toro, 2010, p 3).

Con este trabajo, se pretende diseñar un Cuadro de Mando Integral en la ejecución del plan estratégico de la empresa Lozada Viajes, ubicada en la provincia de Córdoba Capital, para incrementar el valor actual de la compañía, obtener mayor competitividad y mejorar su posicionamiento en el mercado, a partir del año 2019.

Es importante su implementación en el área estratégica, para lograr derribar la tecnología obsoleta que posee el modelo actual de gestión de negocio de la empresa Lozada Viajes, que la está llevando a perder competitividad en el sector turístico, debido a que las demás empresas del sector se encuentran un paso más adelante en este ámbito.

Análisis de la situación.

Lozada Viajes es una empresa familiar cuya actividad principal es la venta de viajes personalizados, comercializa diversos productos entre los cuales se destacan vuelos, hotelería, traslados, excursiones, asistencias al viajero y paquetes turísticos tanto nacionales como internacionales, y cruceros.

El negocio comenzó en 1987 ofreciendo viajes de tipo vacacionales, con el correr de los años la empresa se posicionó en el mercado, logrando expandir su estructura al integrar nuevos productos a su cartera, y con la incorporación del diseño de un plan de franquicias, que hoy la posiciona como la número uno de Argentina en el sector turístico.

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

El objetivo de Lozada Viajes referido al logro de incrementar la cantidad de su red de franquicias resulta inalcanzable con el plan actual que tiene, si bien existe un reconocimiento de la marca y se está posicionando en 12 provincias, aún no se ha desarrollado por completo en aquellas donde está inmerso. Por lo tanto, la penetración de mercado no es suficiente en el logro del objetivo planteado para el año 2022.

Otro aspecto a considerar en la empresa Lozada Viajes es el ambiente laboral, el cual se basa en valores de la calidez y la integridad humana, sin embargo, no cuenta con un plan de desarrollo profesional.

Por último, la tecnología obsoleta y la falta de expertos tecnológicos en las áreas de Administración, Compras, Marketing y Ventas, hacen notar la ausencia de los sistemas de gestión necesarios para mejorar la situación actual y generar economías de escala.

La falta de adaptación tecnológica y de inversión es lo que no le está permitiendo lograr desarrollar su plan de omnicanalidad con un potencial al 100%, para mejorar todos estos aspectos, se desarrollará, a través del Cuadro de Mando Integral, una propuesta que permitirá a Lozada Viajes lograr una mayor rentabilidad y competitividad en el mercado.

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

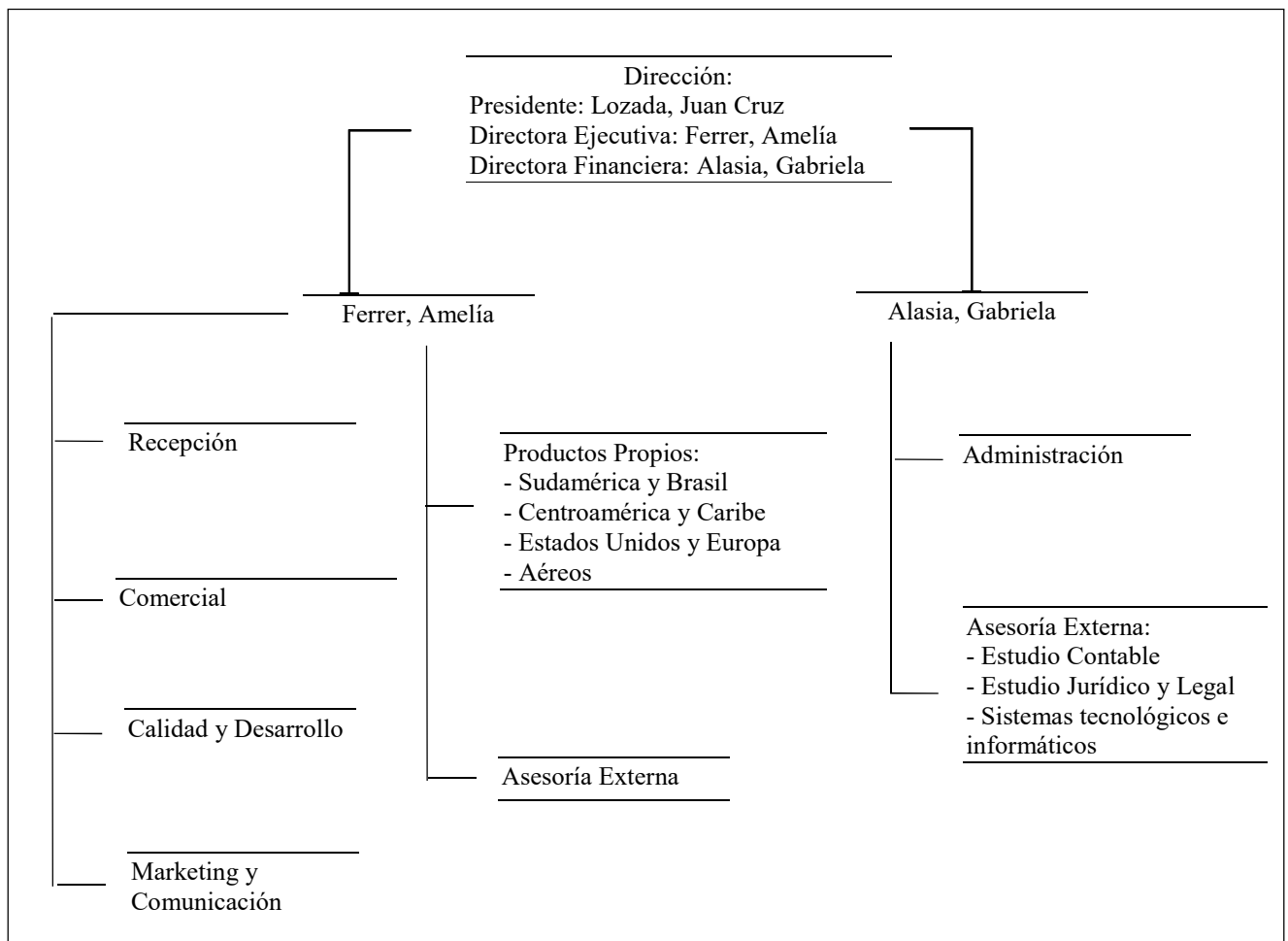


Figura 1: Organigrama Formal de Lozada Viajes. *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis de contexto.

Para realizar el análisis del macro entorno de la empresa se utiliza el método del P.E.S.T.E.L. que tal como indican los autores Ramos et al. (2016) consiste en realizar un análisis de la situación y contexto de la organización, el cual permite observar el impacto de los factores externos a la misma que pueden afectar su desarrollo y evolución, es decir,

se analiza el impacto de los Factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal en la empresa Lozada viajes.

Análisis P.E.S.T.E.L.

a) Factores Políticos:

En 2015 se terminó el gobierno de tinte peronista, cuando gana la gobernación de la provincia de Buenos Aires, María Eugenia Vidal. En octubre del 2017, cambiamos pudo lograr mantener el resultado y consolidarse en el país (Pagni; Clarin, 2017).

La baja del cepo cambiario, una medida de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) y el Banco Central de la República Argentina que impedía a los ciudadanos argentinos la compra de moneda extranjera.

El sector más perjudicado con esta medida era el del turismo exterior, debido a las dificultades en la obtención de moneda extranjera. Los sectores del rubro local se beneficiaban, ya que un viaje al exterior significaba comprar moneda en el mercado paralelo o realizar compras al exterior con un recargo del 35%, debido a la Resolución N.º 3450.

Para mejorar esta situación el gobierno de Mauricio Macri, cumplió con lo anunciado en su campaña electoral, y puso fin al cepo que había impuesto el gobierno anterior (Do Rosario; Infobae, 2015).

Situación positiva para el sector y Lozada Viajes si enfocan sus paquetes turísticos dentro del país.

b) Factores Económicos:

La desvalorización de la moneda nacional ocasiona fuertes impactos en los negocios internacionales, principalmente en el sector turístico.

Debido a la inflación que atraviesa nuestro país, por el incremento del precio del dólar que pasó de \$18 a \$40 y la financiación limitada, se produjo una recesión en los viajes al extranjero, no habiendo tantos argentinos queriendo vacacionar en el extranjero, logrando así reactivarse los destinos nacionales como opción vacacional, tanto para los argentinos, como para los extranjeros a quienes les resulta un atractivo nuestro país debido a la pérdida de competitividad de nuestra moneda (Gonzalez; Hosteltur, 2018).

Situación con un resultado positivo en Lozada Viajes, si bien para los viajeros locales la devaluación y recesión económica implicará la disminución en el consumo de bienes de lujo, como lo son los viajes, para los viajeros extranjeros les resultará atractivo.

c) Factores sociales:

El argentino aún conserva el hábito de vacacionar, o realizar breves escapadas de ocio con la familia o en pareja.

El ciudadano argentino valora mucho los momentos en familia y con amigos. Un estudio sobre el consumo vacacional de los argentinos, indica que prefieren las vacaciones en familia, afirmando que el 75% de los encuestados planifica las vacaciones pensando en la recreación de sus hijos y el 84,40% dice que las vacaciones son un ámbito ideal para reforzar los lazos familiares (La Gaceta, 2014).

Con el Decreto 923/2017 el gobierno definió reformas relacionadas al calendario de feriados y días no laborales, fijando anualmente hasta 3 días feriados o no laborales, con los cuales busca fomentar el turismo interno, generando mayor afluencia turística y disfrute del tiempo libre de los ciudadanos (La Nación, 2017). Enfocarse en dichos patrones de consumo de Argentina y ofrecer paquetes acordes a grupos de familia y amigos resultaría una situación positiva en Lozada Viajes.

d) Factores Tecnológicos:

Los empresarios deben estar atentos a la nueva era digital y al formato del nuevo consumidor, el cual obtiene todo lo que necesita desde la comodidad de su hogar de manera online, generando cambios en el desarrollo habitual de las actividades de las empresas, y el sector turístico no es la excepción a esta problemática, ya que la mayoría de las personas realizan la planificación y compra de sus viajes de manera 100% online.

Según un estudio realizado sobre el consumo vacacional de los argentinos, el 87% de los encuestados realiza la compra de sus viajes de manera online, sin la necesidad de consumir los servicios que brindan las agencias de viajes, utilizando el servicio que brindan éstas de manera excepcional para los destinos más sofisticados en los cuales tienen claro que pagarían un valor mucho más elevado

al que le conseguirían los agentes de viajes si lo hacen por su cuenta (La Gaceta, 2014).

Las redes sociales son importantes a la hora de promocionar cualquier negocio y para la interacción con los clientes. Por lo cual es muy importante el uso efectivo de las mismas, ya que permiten ofrecer los productos y servicios a un público más amplio y sofisticado.

Es por esto que las agencias de viajes deben buscar el desarrollo, adaptación e implementación de las nuevas tecnologías y las nuevas herramientas de comunicación pertinentes al sector, para no quedar obsoletas y obtener mayor competitividad en el mercado (Fit America Latina, 2019).

En dicho aspecto se centra la problemática de Lozada Viajes, ya que la falta de inversión en tecnología es una situación que tiene un efecto negativo sobre la misma.

e) Factores Ecológicos:

En el contexto actual de vida existe una propensión por parte de la población de consumir bienes y servicios sustentables, por este motivo las organizaciones certifican normas de calidad y promueven políticas orientadas a la protección del medio ambiente. El turismo no es ajeno a esta realidad, en donde los consumidores buscan productos eco-amigables y con mayor conciencia sobre el medio ambiente. La Secretaría de Ambiente de la Nación promueve un plan de sustentabilidad con el objetivo de incentivar modelos de turismo que promuevan el uso responsable de los atractivos ambientales y culturales (Fit America Latina, 2019).

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

f) Factores Legales:

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

Análisis de Las 5 Fuerzas de Porter.

Para indagar acerca de la competitividad del mercado se utilizará el análisis de las 5 Fuerzas de Michel Porter, el padre de la estrategia moderna, el cual considera a las siguientes variables como fundamentales para optimizar la renta en una organización (Porter, 2017). El uso de estas 5 fuerzas permite, además de entender como es el mercado que rodea a la empresa, lograr ventajas competitivas que hagan destacar a Lozada Viajes en el sector turístico.

Dicho análisis aplicado a la empresa objeto de estudio permite llegar a las siguientes conclusiones:

1) Poder de negociación con los clientes:

Cuanto más diferenciado sea el producto que se ofrece respecto a la competencia, mayor será el poder de negociación de la empresa.

Si bien, hoy en día se cuenta con la posibilidad de obtener información ilimitada a través de diversos medios, como en internet, en buscadores como Despegar y páginas de las aerolíneas que ofrecen promociones y mejores tarifas que permiten hacer comparaciones de los productos demandados.

Los clientes poseen un poder bajo frente al precio de los productos, debido a que las condiciones de venta están fijadas por el vendedor y deben ser aceptadas por el cliente.

2) Poder de negociación de los proveedores:

el poder de negociación que estos poseen va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que brindan.

Las agencias de viajes y los operadores turísticos no tienen el control absoluto, debido a que dependen de sus proveedores para organizar paquetes turísticos y brindar servicios.

3) Amenaza de los productos sustitutos:

teniendo en cuenta los productos y servicios ofrecidos por Lozada Viajes y las demás empresas del rubro, solo la distingue del resto la calidad, definida por los años de trayectoria de la marca en el mercado, y el canal de venta tour operador que brinda paquetes propios para sus franquiciados, lo cual les permite ofrecer viajes personalizados.

Los productos sustitutos deben poseer las características suficientes y necesarias para reemplazar los productos que ofrece Lozada viajes en el mercado, por lo cual la amenaza de estos no es poderosa.

4) Amenaza de entrada de nuevos competidores:

nuevos competidores conllevan a la pérdida de la cuota de mercado de la empresa. Si bien no existen barreras a la entrada para nuevos competidores, juega un papel importante el posicionamiento de la marca, relacionada con la imagen, credibilidad, fiabilidad y seriedad, por lo cual será difícil entrar al sector por la fidelización que Lozada viajes ha logrado generar a lo largo de estos 30 años.

5) Rivalidad entre los competidores del sector:

en la actualidad existe una gran cantidad de agencias de viajes en la provincia de Córdoba, las cuales luchan por supervivencia, crecimiento y expansión, generando alta rivalidad en el sector. Los principales competidores de Lozada Viajes son: Despegar, Al mundo, Ola/Trasatlántica, Tdh, Booking, Grupo Gea, TripAdvisor y las agencias de viajes de las diferentes aerolíneas que se muestran a favor de las innovaciones tecnológicas.

Análisis Interno FODA

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, que mediante el análisis de sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada, permite conocer la situación real en que se encuentran y planear una estrategia a futuro de las mismas (CEEI, 2015).

A continuación, se expone en la Tabla N.º 1 el cuadro de la matriz FODA, el cual permite observar los principales puntos fuertes y débiles que posee Lozada Viajes. A su vez, se evidencian las principales oportunidades y amenazas que se presentan actualmente en el sector turístico.

Tabla 1
Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Equipo humano: otorga valor al capital humano priorizando su bienestar y desarrollo. - Posicionamiento de marca en Argentina: marca reconocida en el mercado turístico en el país. - Red de franquicias: es la red más grande de Argentina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: Sistemas de información Offline. - Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias: produce incompleto control pudiendo aplicar soluciones erróneas a diagnósticos inadecuados. - Falta de expertise tecnológico: es necesario un asesor externo especializado para mantenerse a la vanguardia. - Falta de alternativa de medios de financiación para los viajeros: la situación económica del país hace que el cliente elija no solo por calidad de los servicios sino también por planes de financiación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial – crecimiento de la industria. - Desembarco de low cost en Argentina y nuevas rutas. - Autorización del BCRA para la venta de moneda extranjera. - Lanzamiento segunda marca. - Crecimiento del campus Lozada para la comunidad (para la formación de colaboradores). 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente. - Devaluación de la moneda argentina.

Fuente: Manual de Inteligencia Estratégica Lozada 2018-2022, 2018.

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

El principal problema que presenta la empresa es la falta de tecnología adecuada al entorno en el que está inserta, su modelo de negocio obsoleto tecnológicamente le provoca pérdida de competitividad en el sector turístico, a pesar de que ya es una marca que posee más de 30 años de trayectoria.

La clave se centra en que Lozada Viajes pueda adaptarse a las tendencias cambiantes del entorno actual, buscando destacarse de sus competidores y aprovechando las oportunidades que presenta hoy en el sector.

Gracias a la información obtenida y luego de haber realizado diversos estudios sobre el macro y micro entorno el que se encuentra inmersa Lozada Viajes, se puede afirmar que su mira al 2022 es demasiado alta, en función al momento que Argentina y la empresa están atravesando por diferentes factores.

Con respecto a su macro entorno, la economía actual no favorece en nada a la hora de cumplir su planificación estratégica, ya que la inflación y la devaluación impactan tan fuerte en las personas que cada vez demandan menos viajes, por ende, la facturación de Lozada Viajes tiende a caer. Para revertir dicha situación es posible centrar su atención en viajeros externos.

Con respecto a lo político se encuentra en un año electoral, con gran incertidumbre de quien será el presidente a fin de año, es por eso que es conveniente trabajar con una política conservadora.

En cuanto a su micro entorno, Lozada Viajes presenta una debilidad, respecto del mal seguimiento y gestión de las franquicias, lo cual le impide cumplir con su planificación estratégica.

Otro factor importante es la gran competencia que presenta actualmente, tanto directos, sustitutos, como potenciales, debiendo estar alerta a conservar su posicionamiento frente a los competidores, dejando de lado la posibilidad de seguir creciendo.

Por todo lo antes mencionado en el análisis de situación, se concluye, que los objetivos de su planificación estratégica serán muy difíciles de alcanzar, por lo cual en el presente trabajo se propone realizar una nueva planificación estratégica que le permita dar solución al mal gestionamiento de sus franquicias.

Marco Teórico.

A los fines de este trabajo, en esta etapa se exponen herramientas y autores que se utilizan como fuentes de referencia para lograr desarrollar el presente plan estratégico, que busca brindar una solución a los problemas encontrados y alcanzar los objetivos planteados en Lozada Viajes.

Se hará referencia a la descripción del Cuadro de Mando Integral y a la importancia de su implementación en las organizaciones. Este concepto es de vital importancia, ya que se pretende aplicarlo como modelo de gestión en la planificación estratégica de la empresa Lozada Viajes.

Los autores Norton, Kaplan, (2016) definen al Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control, de gestión estratégica y de evaluación de desempeño que combina los indicadores financieros tradicionales, con los no financieros o intangibles, que le permiten a una organización poner en marcha su plan estratégico, mejorando la toma de decisiones para obtener ventajas competitivas, centrándose no solo en los objetivos a corto plazo, sino también en que la organización se encuentre encaminada a lograr aquellos a largo plazo; razones por las cuales la herramienta ha sido elegida para el análisis.

En la actualidad las organizaciones están empleando esta herramienta como sistema de gestión, para lograr implantar la estrategia organizacional, ya que permite aclarar, traducir, comunicar y transformar la visión y la estrategia. Si bien es importante tener definida la estrategia, lo es aún más que, la misma sea comunicada y entendida por todos los miembros de la organización, lo cual permite obtener mejores resultados, permitiendo a la dirección tomar decisiones más certeras, alcanzando el éxito deseado (Norton, Kaplan, 2016).

Tal como lo explica el autor Muñiz (2013), el control de gestión es una herramienta de administración, que le permite a una organización obtener información clara y precisa a la hora de tomar decisiones, permitiendo la medición de los recursos utilizados para la obtención de los resultados. El objetivo de este control es hacer a las empresas más competitivas en el mercado que las rodea.

Agrupado en 4 perspectivas, el Cuadro de Mando Integral, propone recoger indicadores de resultados, objetivos y cuantificables que se equilibren con indicadores de

proceso o de actuación para impulsar a conseguir los objetivos propuestos (Sanchez, Velez y Araujo, 2015).

Según Norton y Kaplan (2016), es posible detallar respecto a cada una de las perspectivas lo siguiente:

1. La perspectiva financiera: indica la rentabilidad económica y financiera de una organización, permitiendo verificar si la estrategia ha sido o no alcanzada como se planeó.
2. La perspectiva del cliente: se intenta identificar los segmentos de mercado y clientes con los que la empresa compite. A la hora de hacer este análisis, los indicadores que debemos tener en cuenta son la satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes.
3. La perspectiva de procesos internos: se identifican los procesos internos críticos de la organización, con los que se busca alcanzar el éxito deseado por los accionistas y los clientes.
4. La perspectiva de innovación y aprendizaje: busca obtener la perfección de los procesos, a través de las vivencias anteriores, aprendiendo de ellas, para no cometer los mismos errores.

La evolución del Cuadro de Mando Integral ha sido muy significativa, ya que surgió con el nacimiento de la nueva economía, para superar el modelo de información basado en los indicadores financieros, hoy se caracteriza por brindar una visión global que tiene en cuenta indicadores financieros y no financieros, se convirtió en un sistema de administración y planificación estratégica, que traslada la visión a la acción, buscando que todas las estrategias estén encaminadas a conducir a un mismo fin, convirtiéndose en una de las herramientas más usadas para el control de la gestión (Norton, Kaplan, 2016).

Vega (2015), concluye en que la situación actual donde el grado de incertidumbre es elevado, debido a los constantes cambios del entorno, las empresas deben contar con información de gestión que sea relevante para la toma de decisiones acertadas, que le permitan hacer frente al actual panorama que rodea a la organización. En concordancia, Gutierrez (2015), indica que las organizaciones que implementan el Cuadro de Mando Integral pueden reunir en único informe de gestión los elementos para orientarse hacia el cliente, recortar el tiempo de respuesta, mejorar calidad, promover el trabajo en equipo y dirigir con visión de largo plazo.

Los avances tecnológicos que se vienen dando, generan nuevas oportunidades para los clientes, como la comodidad de comprar desde el hogar de manera online, sin embargo, estas conllevan un riesgo, como en el caso de la industria turística, a la cual le genera desventajas, favoreciendo más a unos que a otros, ya que no todas las agencias de viajes cuentan con la adecuada estructura tecnológica que poseen las grandes empresas del sector para hacerle frente a la competencia. Por lo cual, deberían buscar aplicar y mejorar estas prácticas para no quedar en el olvido y perder competitividad. Por ello, en el presente trabajo se pretende aplicar el Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión en la planificación estratégica para que la organización pueda alcanzar los objetivos planteados, ganar competitividad y posicionarse en el mercado.

Concluyendo, se puede inferir que el Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión innovador, capaz de facilitar la toma de decisiones, que permite comunicar la estrategia de la organización a todos sus miembros para una correcta ejecución de la misma.

Por lo tanto, en base a la información recaudada de los autores conocedores del tema, se propone en este trabajo final de grado que aplica Cuadro de Mando Integral, seguir con el modelo desarrollado por sus creadores Kaplan y Norton.

Diagnóstico y Discusión.

En el siguiente apartado se hará referencia a las carencias que presenta la empresa Lozada Viajes, las cuales son fundamentales tener en cuenta para llevar a cabo el presente trabajo final de grado.

En base a lo analizado, se concluye que debido a los grandes avances tecnológicos que se vienen dando y el actual modelo de gestión obsoleto tecnológicamente que presenta la organización, han provocado la pérdida de competitividad y un aumento en la incertidumbre de sus responsables, debido a que hoy los clientes son más exigentes y selectivos a la hora de comprar, ya que pueden hacerlo desde la comodidad de su hogar, accediendo a información ilimitada en unos pocos minutos. La falta de expertise tecnológico limita a la organización a la hora de satisfacer las actuales exigencias de estos usuarios.

La ausencia de alternativas de medios de financiación, se ve traducida en la pérdida de actuales y potenciales clientes, que muchas veces se ven obligados a dirigirse a la competencia, provocando disminución de competitividad en la organización.

La actual omisión de un sistema de gestión adecuado, dificulta la toma de decisiones relevantes en la organización, provocando resultados no deseados. Lo mismo sucede respecto a la red de franquicias que posee la organización, ya que la falta de seguimiento en la gestión de las mismas perjudica el logro de los objetivos esperados.

Sumado a lo antes mencionado y a la difícil situación que atraviesa el sector turístico, se considera factible sugerir el desarrollo e implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, con el que se espera que al ponerlo en marcha, Lozada Viajes logre obtener información clara y precisa acerca de la organización para tomar decisiones acertadas que le permita disminuir la incertidumbre que rodea a sus dirigentes, mejorar sus resultados, ganar competencia y posicionarse en el mercado actual, ya que si bien Lozada Viajes es una empresa rentable, sus competidores lo son aún más, porque cuentan con mayor estructura tecnológica, mayor capacidad de producción y un elevado posicionamiento en el mercado.

La aplicación de dicha herramienta es relevante, debido a que sus principales competidores se encuentran mejor posicionados en el mercado porque han buscado la manera de adecuarse a estos cambios del entorno. Con la implementación del Cuadro de Mando Integral en Lozada Viajes, se podrá incrementar el valor de la organización y se dará solución a los problemas planteados, ya que se podrán establecer los indicadores que van a guiar y concientizar a los miembros de la organización hacia los objetivos de mejoras, sobre los puntos críticos que se mencionaron. Por lo cual, con esta herramienta se busca progresar y proyectar a largo plazo alineando la estrategia con la misión y visión de la empresa, que van a conducir al logro de los resultados esperados, obteniendo un crecimiento en el mercado actual de manera rentable, generando la fidelización de sus clientes y una clara ventaja competitiva en la industria turística.

A través de la retroalimentación de información que se obtenga, con la aplicación de los indicadores, será posible comunicar a los integrantes de Lozada Viajes cuáles 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.

A continuación, se desarrollará el plan a implementar en la empresa Lozada Viajes.

Objetivo General.

Diseñar un Cuadro de Mando Integral en la ejecución del plan estratégico en la empresa Lozada Viajes, ubicada en la provincia de Córdoba Capital, para incrementar el valor actual de la compañía, obtener mayor competitividad y mejorar su posicionamiento en el mercado, a partir del año 2019.

Objetivos Específicos.

- Realizar el mapa estratégico de la organización, en base a la información recolectada.
- Proponer los indicadores de gestión para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para mejorar el control y la medición del cumplimiento de las acciones a realizar.
- Realizar un tablero de control de las perspectivas del mapa estratégico.
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta estratégica que le ayude a los directivos a medir y utilizar los indicadores de las cuatro perspectivas para cumplir con los objetivos.

Alcance y Limitaciones.

Alcance de Contenido: el presente trabajo final de grado aborda la temática Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en la empresa Lozada Viajes.

Alcance Geográfico: se realiza en la empresa Lozada Viajes, ubicada en la provincia de Córdoba Capital, Argentina. Esta herramienta de gestión es aplicable a otras empresas del rubro turístico, con las debidas modificaciones, dadas las características particulares de cada empresa.

Alcance Temporal: el plan de implementación comprende el período 2019.

Alcance en relación al Universo: el presente trabajo comprende a todos los integrantes y niveles de la organización Lozada Viajes, que tiene como actividad principal la venta de viajes vacacionales y de negocio, también comprende a sus clientes, ya que

estos se beneficiarán con la propuesta, a través de la cual se pretende dar satisfacción a sus necesidades, logrando la fidelización de estos y pudiendo así obtener mayor rentabilidad en la organización.

Alcance Metodológico: de acuerdo con los objetivos propuestos, será un trabajo de tipo metodológico descriptivo, en el cual se detallan cada una de las etapas a realizar para concretar el plan propuesto.

En el presente trabajo final de grado se logró concretar la implementación de la propuesta del desarrollo del plan estratégico basado en un Cuadro de Mando Integral, ya que se contó con los recursos necesarios para su desarrollo normal y efectivo.

Recursos.

Entre los principales recursos utilizados para llevar a cabo de manera exitosa el plan propuesto, se menciona:

- 1) El capital humano: es la base de toda organización, ya que los empleados son los generadores de la utilidad organizacional, debido a que aportan el conocimiento obtenido respecto a la organización y cada una de sus áreas para alcanzar los objetivos planteados.
- 2) El capital tecnológico: constituido por los sistemas de información, aplicaciones e infraestructura que permiten plasmar las actividades propuestas, el manual de procedimientos de Lozada Viajes, reglamentos de la organización, computadoras, internet, página web, redes sociales, medios de comunicación que posee la organización para difundir el plan y el programador en sistemas con el cual se pretende derribar la actual tecnología obsoleta.
- 3) El capital organizacional: aquí se menciona la misión, visión, y utilización de las estrategias de promoción, con los cuales se busca alinear a la organización hacia el camino de la excelencia.

Desarrollo del plan de implementación.

En base a las características de Lozada Viajes, su estrategia y considerando las fortalezas y debilidades que hoy presenta, se propone la implementación del Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión.

Para esto es necesario definir las perspectivas a tener en cuenta, las mismas son las clásicas, propuestas por Kaplan y Norton (2016): Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje - Crecimiento.

Luego se procede al diseño del mapa estratégico, el cual permite explicar la estrategia a utilizar de manera clara y sintetizada, con los objetivos específicos de cada una de las perspectivas que tienen relación entre sí para el logro de cada objetivo.

Mapa estratégico.

A continuación, en la Figura 2 se muestra el mapa estratégico confeccionado para Lozada Viajes, el cual se realizó a partir del análisis profundo llevado a cabo en la organización, siguiendo el modelo de los autores Kaplan y Norton (2016).

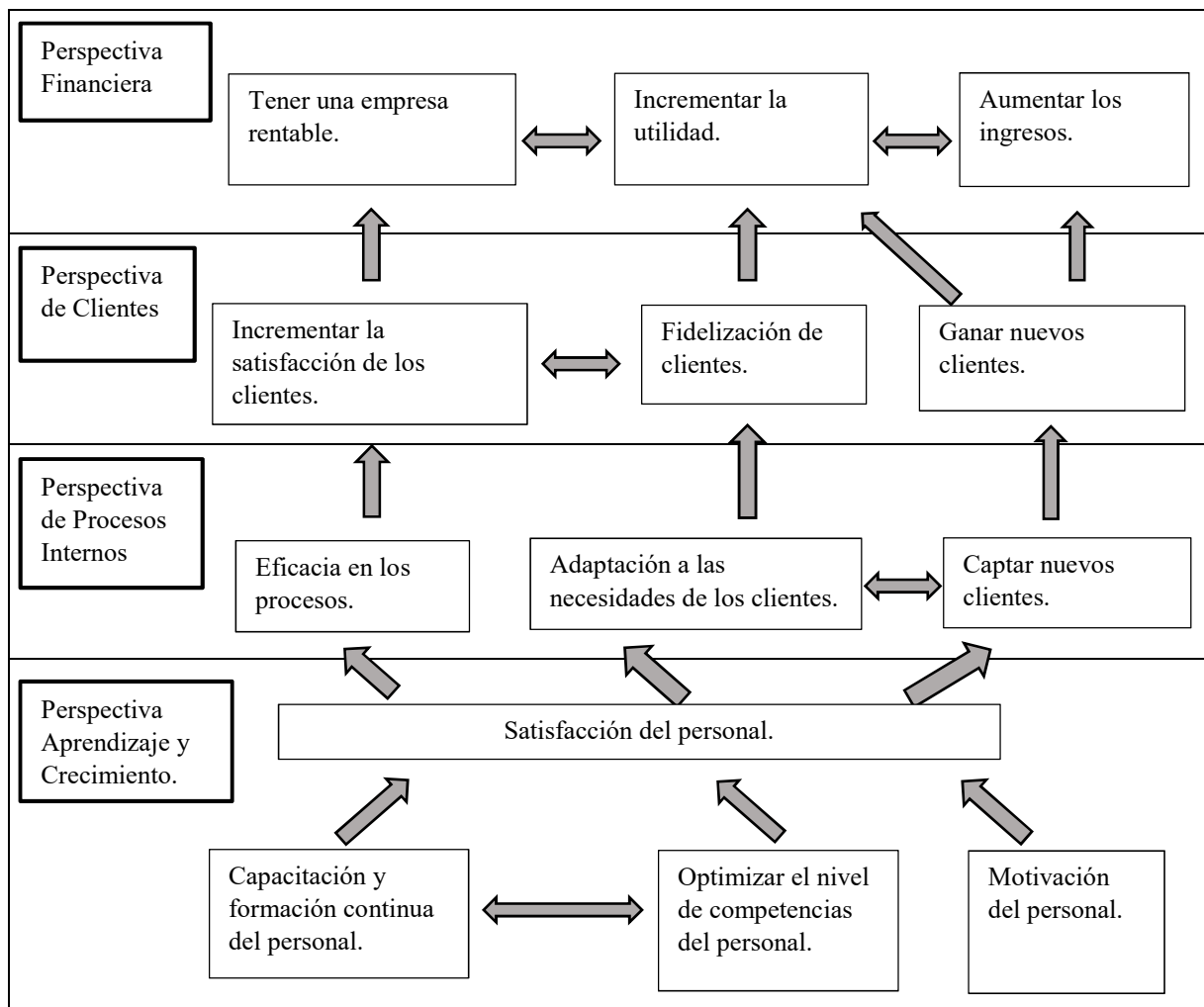


Figura 2: Mapa Estratégico para Lozada Viajes. Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos estratégicos, son objetivos específicos, medibles y definidos en el tiempo, se establecen a continuación en la Tabla N.º 2 las fórmulas a emplear para el cálculo de los indicadores propuestos en cada perspectiva descrita en el Cuadro de Mando Integral en base Norton y Kaplan (2016).

Tabla 2:

Indicadores a utilizar de acuerdo al objetivo estratégico para cada perspectiva.

Perspectiva Financiera		
Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula
Incremento de utilidades.	Variación de ventas: este indicador cuantifica la variación de los ingresos por venta entre los períodos analizados.	$\left(\frac{\text{ventas en el periodo}(n) - \text{ventas en el periodo } (n - 1)}{\text{ventas en el periodo } (n - 1)} \right) * 100$
	Variación utilidad bruta: Este indicador mide el porcentaje de variación de la utilidad después de haber cancelado los costos de ventas.	$\left(\frac{\text{Utilidad Bruta del periodo}(n) - \text{Utilidad bruta del periodo } (n - 1)}{\text{Utilidad bruta en el } (n - 1)} \right) * 100$
Tener una empresa rentable.	Rentabilidad sobre el patrimonio: Este indicador mide el porcentaje de variación del patrimonio de la organización.	$\left(\frac{\text{Patrimonio del periodo}(n) - \text{Patrimonio del periodo } (n - 1)}{\text{Patrimonio del periodo } (n - 1)} \right) * 100$
	Rentabilidad sobre el total de activos: Este indicador mide el porcentaje de variación de los activos de la organización.	$\left(\frac{\text{Activo total del periodo}(n) - \text{Activo total del periodo } (n - 1)}{\text{Activo total del periodo } (n - 1)} \right) * 100$
Perspectiva Cliente		
Incrementar la satisfacción del cliente.	Respuesta al cliente: indicador que registra de manera porcentual, el número de resoluciones positivas en el año por parte de la empresa, a los inconvenientes planteados por sus clientes.	$\left(\frac{\text{Cantidad de reclamos recibidos } (n)}{\text{total de clientes } (n)} \right) * 100$
	Nivel de satisfacción de los clientes: indicador que permite conocer el grado de satisfacción de los clientes en el mes.	$\left(\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes que responden}} \right) * 100$
Ganar nuevos clientes.	Evolución de la cantidad de clientes de la empresa: este indicador mide la variación de clientes entre los períodos analizados.	$\left(\frac{\text{total de clientes en el periodo } (n) - \text{total de clientes en el periodo } (n - 1)}{\text{total de clientes en el periodo } (n - 1)} \right) * 100$

Perspectiva Procesos Internos		
Disminuir los plazos de entrega de las maquinarias.	Tiempo de entrega de Voucher: este indicador mide en cuanto disminuye el plazo de entrega de los Voucher dentro de los trimestres del periodo analizado.	$\left(\frac{\text{total de vouchers en el periodo (n)} - \text{total de vouchers en el periodo (n - 1)}}{\text{total de vouchers en el periodo (n - 1)}} \right) * 100$
Mejora en la calidad de atención.	Disminución de quejas fundadas: este indicador mide la relación de las quejas fundadas realizadas a Lozada viajes y las resoluciones brindadas.	$\left(\frac{\text{total de quejas fundadas en el periodo (n)} - \text{total de quejas fundadas en el periodo (n - 1)}}{\text{total de quejas fundadas en el periodo (n - 1)}} \right) * 100$
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		
Capacitación del personal.	Índice de capacitación de los empleados: este indicador permite evaluar la cantidad de empleados capacitados en el periodo.	$\left(\frac{\text{número de trabajadores capacitados en el año (n)}}{\text{total de trabajadores en el año (n)}} \right) * 100$
Satisfacción del personal.	Índice de satisfacción de los trabajadores: indicador que se utiliza para conocer el número de empleados satisfechos, luego de la implementación de los incentivos en el mes con respecto al total de empleados encuestados.	$\left(\frac{\text{empleados satisfechos en el mes (n)}}{\text{total de empleados encuestados en el mes (n)}} \right) * 100$

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los indicadores estratégicos, se menciona que son la acción concreta de lo que se va a realizar, estos deben hacerse para cada uno de los objetivos o indicadores planteados y deben reflejar qué se va a hacer para cumplir con cada uno de ellos.

Una vez definido el mapa estratégico y establecidos los indicadores, se procede a desarrollar el Tablero de Control y el Cuadro de Mando Integral de manera conjunta, donde se van a plantear en la Tabla N.º 3 objetivos estratégicos, indicadores de desempeño e iniciativas estratégicas.

Tabla 3:

Tablero de Control y Cuadro de Mando Integral Propuesto para Lozada Viajes.

 TABLERO DE CONTROL Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
PERIODO:		2019	Desde:	01/01/2019			Hasta:	31/12/2019		
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de medición	Optimo	Tolerable	Deficiente	Iniciativas	Responsable
Financiera	Incrementar las utilidades.	Margen neto sobre ventas.	Porcentaje	45%	Semestral	45%	40%	30%	Análisis de los estados contables.	
	Tener una empresa rentable	Rentabilidad sobre el patrimonio.	Porcentaje	2%	Mensual	2%	1,50%	1%	Reestructuración de las políticas financieras.	Contador y Gerente administrativo.
		Rentabilidad sobre el total de activos.	Porcentaje	40%	Semestral	40%	30%	20%	Reuniones sobre el análisis de los resultados.	
Cliente	Conservar la fidelidad de los clientes.	Satisfacción del cliente.	Porcentaje	80%	Semestral	80%	70%	60%	Análisis para disminuir el número de quejas.	
	Incrementar la satisfacción de los clientes.	Quejas resueltas del total de quejas.	Porcentaje	50%	Semestral	50%	40%	30%	Desarrollar un canal de sugerencias.	Gerente de Marketing.
	Ganar nuevos clientes.	Política de cartera.	Porcentaje	30%	Trimestre	30%	20%	10%	Viajes innovadores, acordes a las nuevas tendencias.	

Procesos internos	Mejora en la calidad de atención.	Quejas fundadas.	Porcentaje	5%	Mensual	5%	8%	10%	Iniciar un sistema exclusivo de servicio al cliente.	Gerente de Marketing
	Optimizar los procesos.	Tiempo de entrega de Voucher.	Porcentaje	50%	Trimestre	50%	40%	30%	Entrega de Voucher con 10 días de anticipación al viaje.	Área Logística
	Incrementa la eficacia en los procesos.	Eficacia de los procesos.	Porcentaje	90%	Semestral	90%	80%	70%	Adaptación a las necesidades de los clientes.	Área Técnica
Crecimiento y aprendizaje	Atraer y retener al personal capacitado.	Tasa de retención.	Porcentaje	90%	Semestral	90%	80%	70%	Desarrollar nuevas estrategias.	Recursos Humanos
	Ofrecer un ambiente laboral atractivo.	Índice de satisfacción y motivación de empleados.	Porcentaje	80%	Semestral	80%	70%	60%		
	Facilitar la gestión del capital humanos	Satisfacción laboral.	Porcentaje	80%	Anual	80%	70%	60%		
	Capacitar al personal.	N.º de empleados capacitados al año/total.	Porcentaje	70%	Trimestre	70%	60%	50%		

Fuente: Elaboración propia.

Marco de tiempo.

A continuación, en la Figura N.º 3, se grafica un diagrama de Gantt, a través del cual se visualizan todas y cada una de las actividades con sus respectivos tiempos de duración, que se llevaron a cabo durante la realización del presente trabajo final de grado.

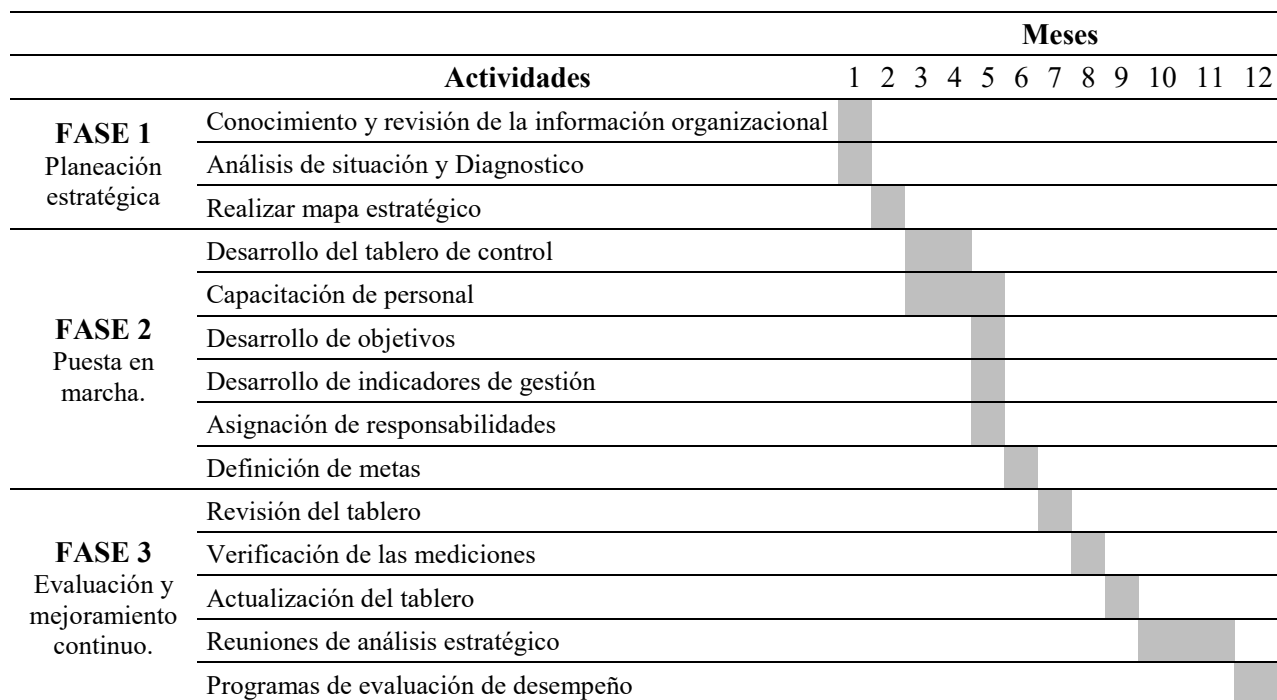


Figura 3: Diagrama de Gantt- Fuente: Elaboración propia.

Se observa de manera resumida cuales son las actividades realizadas para lograr el plan propuesto, en el cual se pretende diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Lozada Viajes, dicha propuesta se llevó a cabo en tres fases:

- Fase 1: Planeación estratégica:

En esta etapa se hace una revisión profunda de la organización, misión, visión, principios en los que se basa, objetivos estratégicos, y también se llevan a cabo el análisis del ambiente y del mercado a través de herramientas como FODA, PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, para obtener información relevante del estado actual en el que se encuentra la organización. Una vez realizados estos análisis se puede proceder a la siguiente fase.

- Fase 2: Puesta en marcha:

En esta se lleva a cabo el desarrollo del tablero de control, por lo cual es necesario tener presente que aquí es fundamental realizar la capacitación del equipo de trabajo, aquí se desarrollan los objetivos e indicadores de gestión que sirven para ver como se le dará seguimiento a los procesos a realizar, también se describen las asignaciones de responsabilidad y se definen las metas a alcanzar, en base a todo lo antes mencionado se busca alinear las cuatro perspectivas, luego de haber definido y realizado estas actividades se está en condiciones de avanzar y llevar a cabo la última fase.

- Fase 3: Evaluación y mejoramiento continuo:

En esta fase se pretende dar seguimiento al tablero, revisando de manera constante que las mediciones se estén haciendo como se acordó y que el tablero se actualice de forma mensual, para que la información obtenida sea relevante a la hora de tomar decisiones y permita hacerlo de manera eficaz y eficiente con el mayor grado de certeza posible, logrando derribar la actual incertidumbre que poseen los directivos de Lozada Viajes.

Con este cuadro se pretende que la empresa Lozada Viajes pueda alinear su estrategia teniendo presente cuáles son las actividades en las que debe enfocarse para llevar a cabo una correcta gestión. A través del cual sus directivos puedan contar con información clara y precisa de la organización, que les permita conocer dónde está parada y cuáles son las medidas correctivas que deberán aplicar para cumplir con los objetivos que se propone, para hacer frente a la competencia, permanecer en el mercado actual y ganar competitividad.

Conclusiones y Recomendaciones.

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

En base a toda la información recabada de los análisis realizados, se pudo obtener información clara y precisa que permitió conocer el estado actual de la organización y hacer hincapié en las oportunidades y amenazas que presenta, las cuales fueron fundamentales para el desarrollo del mapa estratégico organizacional, que luego culminó con la confección de la herramienta de gestión.

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

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

e indicios de resultados no deseados, permitiendo a la organización llevar a cabo planes de acción que logren reajustar la situación.

Recomendaciones.

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

- Contratar a un profesional para la planificación, elaboración, ejecución y seguimiento del Cuadro de Mando Integral.
- Invertir en tecnología basándose en un soporte informático que permita contar con información sistematizada facilitando el desarrollo de los indicadores y su medición.
- Realizar reuniones periódicas, en las cuales se puedan discutir los datos que arroja el Cuadro de Mando para llevar a cabo las acciones correctivas necesarias para revertir los resultados no deseados.
- Realizar actualizaciones periódicas del tablero, para obtener información relevante a la hora de tomar decisiones.

Referencias

- Aracil Jorda. (Enero de 2017). Como incrementar el valor de una compañía a través de una correcta implementación de un cuadro de mando integral. (R. d. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=171729>, Ed.) Madrid: Tesis doctoral. Universidad Rey Juan Carlos. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=171729>
- CEEI. (2015). *Camaracr*. Obtenido de "Plan estratégico e implementación del cuadro de mando Integral": https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf
- Díaz. (30 de Junio de 2015). *Repositorio digital UNC*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11086/2199>
- Do Rosario; Infobae. (16 de Diciembre de 2015). *Ocho respuestas clave sobre el fin del cepo cambiario*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/2015/12/16/1777056-ocho-respuestas-clave-el-fin-del-cepo-cambiario/>
- Fit America Latina. (2019). *Adaptarse a las nuevas tecnologías en el turismo*. Obtenido de Fit America Latina: <https://fit.org.ar/adaptarse-a-las-nuevas-tecnologias-en-el-turismo/>
- Gonzalez; Hosteltur. (02 de Octubre de 2018). *La subida del dólar pone en jaque al turismo emisor de Argentina*. Obtenido de Hosteltur: https://www.hosteltur.com/109083_la-subida-del-dolar-pone-en-jaque-al-turismo-emisor-de-argentina.html
- Gutierrez. (2015). *Repositorio Institucional Universidad Siglo 21*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12906>
- La Gaceta. (14 de Febrero de 2014). *Para el argentino no hay como las vacaciones en familia*. Obtenido de La Gaceta: <http://www.lagaceta.com.ar/nota/579255/sociedad/para-argentino-no-hay-comovacaciones-familia.html>
- La Nación. (10 de Noviembre de 2017). *El Gobierno fijó seis feriados puente para los próximos dos años*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/el-gobierno-fijo-seis-feriados-puente-para-los-proximos-dos-anos-nid2081088>
- Lozada Viajes. (2018). *Manual de Inteligencia Estratégica Lozada 2018-2022, 2018*.
- Muñiz. (2013). *Como Implantar y Evaluar un Sistema de Control de Gestión*. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=TgvJc07W0V4C&pg=PA247&dq=como+implantar>

- Norton, Kaplan. (2016). *Como utilizar el cuadro de mandointegral (The strategy focused organization)*. Barcelona: Gestion 2000.
- Pagni; Clarin. (31 de Diciembre de 2017). *Balance 2017. Argentina: un año marcado por la onda expansiva de 2001*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/2096561-balance-2017-argentina-un-ano-marcado-por-la-onda-expansiva-de-2001>
- Porter. (2017). *Ser Competitivo: Edicion actualizada y aumentada*. Barcelona: Deusto.
- Ramos et al. (2016). *Cómo hacer un plan de empresa EUNCET (Vol. 1)*. OmniaScience.
- Sanchez, Velez y Araujo. (2015). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052016000100004&lang=es
- Vega. (2015). Procedimiento para la implementacion de un cuadro de mando integral:Estudio de caso. *Ecociencia*, 3.