

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Empresa: Lozada Viajes

**“Implantación de Cuadro de Mando
Integral para la Gestión de la Empresa Lozada viajes”**

Autor: Jesica Belén Sosa

DNI: 29.312.861

Legajo: VCPB2528

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Argentina Córdoba, Julio 2020

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado se desarrolló en la Carrera Contador Público de la Universidad Siglo 21, se realizó en la empresa Lozada Viajes, la misma se encuentra en Córdoba Capital, dicha empresa es la más grande en redes de franquicias turísticas de la Argentina, además se encuentra establecida en 12 provincias más.

Se puede apreciar mediante un diagnóstico realizado que la empresa Lozada ya cuenta con una imagen corporativa, es una empresa con trayectoria, trabaja la marca hace más de 30 años, pero a pesar de todo cuenta con ciertas debilidades y factores críticos que no permiten optimizar los recursos al máximo y la misma no adquiere así mayor competitiva en el mercado.

En función de lo observado en el siguiente trabajo se pretende aplicar la metodología de Balance Scorecard o también denominado Cuadro de Mando Integral, herramienta de gestión que ayuda a clarificar y traducir la estrategia en indicadores para luego aplicar planes de acción correctivos. Esta herramienta permite gestionar a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Contar con una visión, misión y una estrategia claramente definida permite a la empresa mediante esta herramienta corregir ciertos desvíos, acrecentar su rentabilidad y así posicionarse aún más en el mercado.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Indicadores, Herramienta de gestión Estrategia, Perspectivas.

Abstract

This Final Degree Project was developed in the Public Accountant Career of the 21st Century University, it was carried out in the company Lozada Viajes, it is located in Córdoba Capital, this company is the largest in tourist franchise networks in Argentina, It is also established in 12 more provinces.

It can be seen through a diagnosis that the company Lozada already has a corporate image, it is a company with a history, the brand has been working for more than 30 years, but despite everything it has certain weaknesses and critical factors that do not allow optimizing the resources to the maximum and it does not thus become more competitive in the market.

Based on what was observed in the following work, the aim is to apply the Balance Scorecard methodology or also called the Balanced Scorecard, a management tool that helps clarify and translate the strategy into indicators, and then apply corrective action plans. This tool allows the organization to be managed from four perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth.

Having a clearly defined vision, mission and strategy will allow the company, through this tool, to correct certain deviations, increase its profitability and thus position itself even more in the market.

Key words: Balanced Scorecard, Indicators, Strategy management tool, Perspectives.

Índice

Introducción	1
Objetivos	3
General	3
Específicos	4
Análisis de la situación	4
Análisis de Contexto	5
Diagnostico Organizacional	9
Matriz FODA	9
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	10
Análisis Específicos del Perfil Profesional	11
Marco teórico	12
Diagnóstico y discusión	14
Declaración del problema.....	14
Justificación del problema.....	14
Conclusión Diagnóstica.....	15
Plan de implementación	16
Alcance.....	16
Limitaciones	16
Recursos Involucrados	16
Presupuesto.....	17
Diagrama de Gantt	19
Mapa Estratégico	21
Cuadro de Mando Integral.....	22
Propuestas de control y medición de las acciones.....	24
Propuestas de evaluación	25
Conclusión y recomendación	26
Conclusiones	26
Recomendaciones.....	27
Bibliografía	28

Introducción

El presente trabajo está abocado a aplicar una herramienta de gestión que permita realizar diagnóstico y consecuentemente un seguimiento de los objetivos estratégicos y metas pendientes de concretar. Es decir que con la metodología del Balance Scorecard o también denominado Cuadro de Mando Integral se buscan medidas correctivas en ciertos factores críticos que se observó en la empresa Lozada actualmente considerada empresa líder en el mercado.

Lozada viajes comenzó siendo una empresa familiar, nació en 1987 donde la Sra. Cecilia Trigo junto a su marido Facundo Lozada abrieron su primera agencia de viajes a la que denominaron Lozada Viajes, años después se suma a la entidad, su hijo Santiago Lozada para realizar trabajos operativos en el exterior.

Lozada Viajes es una empresa ya posicionada en el mercado, cuenta con 30 años de trayectoria trabajando continuamente su marca, posee cierta identidad corporativa, en cuanto a su política se puede desglosar en varios pilares: calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos, financiera administrativa.

Sin embargo de acuerdo a la información una de las problemática que se cotejó es que más allá que la compañía tiene como política de recursos humanos, la motivación , la mejora en el clima laboral, crear y sostener el capital humano no tiene en el plan estratégico de la empresa, un plan de desarrollo profesional planificado para cada uno de los integrantes que trabajan para dicha compañía ni tampoco cuenta con un plan de perfeccionamiento para los alumnos que realizan sus prácticas profesionales en la misma, lo cual es un eslabón muy importante en cuanto a la productividad, rendimiento y al crecimiento tanto personal como profesional de los mismos. El Cuadro de Mando Integral puede ayudar a crear un poderoso clima de aprendizaje continuo dentro de una organización (Kaplan y Norton, 2014).

A mediados del 2016 Lozada viajes decide incorporar un nuevo canal de ventas, consiste en ventas de productos y servicios a través de la web oficial, aquí se presenta otra problemática que muestra la empresa de viajes, ya que su idea es avanzar firmemente en la omnicanalidad.

La implementación de estas nuevas unidades de negocios requiere de nuevas tecnologías, procesos de innovación especializada, capacitaciones offline, nuevas plataformas y diseños, estos no están en desarrollo dentro de la organización por lo cual es una gran desventaja ya que no cuenta con tecnología apropiada para dicha actividad en comparación con otras compañías que prestan servicios similares existentes en el mercado, esto trae aparejado

costos innecesarios, pérdida de competitividad a pesar del prestigio que tiene la empresa en el mercado. El impacto de la era de la información es aún más revolucionario en las empresas de servicios. Muchas organizaciones de servicios, especialmente las del transporte, comunicaciones, finanzas han existido durante décadas en un entorno confortable y competitivo (Kaplan y Norton, 2009).

La empresa en estudio ha formulado el plan estratégico teniendo en cuenta un periodo de 5 a 7 años desde el 2015 al 2020 o 2022, lo cual es primordial realizar un cambio en los ciertos objetivos financieros debido al escenario de incertidumbre que se encuentra el país. Como afirma Gómez, (2009) “La planificación estratégica implica la implementación de planes de acción necesarios para el logro de objetivos”.

Como resultado de la información brindada sobre la empresa Lozada viajes se propone un Cuadro de Mando Integral para contar con los indicadores de gestión que aseguren el buen desarrollo y comunicación dentro de la organización. Llevar a cabo los indicadores correspondientes que mejoren aun la posición futura de la empresa. “El proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral clarifica los objetivos estratégicos e identifica los inductores críticos de ellos” (Kaplan y Norton, 2014).

En el presente trabajo se aplicará esta herramienta de gestión para el caso específico de esta empresa de turismo dedicada a la venta de viajes de forma minorista y mayorista. En lo sucesivo se desarrollará el tema seleccionado, los objetivos, se expondrá el Cuadro de Mando Integral justificando la elección de la utilidad del mismo en la compañía.

Es importante destacar una serie de grandes empresas que aplicaron el modelo de gestión, el CMI (Balanced Scorecard) que a través de la implementación facilitaron el control, cumpliendo objetivos estratégicos que conllevaron al éxito de la empresa.

Como antecedente Internacional se cita el siguiente trabajo, el caso de Volvo Truck Company, fabricante de camiones dentro del grupo Volvo, tiene plantas de producción al igual que oficinas de marketing y ventas en todo el mundo. El motivo que causó a la implantación de un nuevo sistema de control estratégico fue debido a un cambio en la estrategia general de la compañía debido a la ruptura de la alianza con la empresa Renault, lo que sobre llevó determinados cambios en la organización. La experiencia que tuvieron los directivos de la empresa Volvo observaron como con el sistema de gestión clarifica la información, reduce la misma de manera clara, y ayuda a los sujetos a centrarse en los aspectos principales. La información del CMI apunta a la posición futura de manera correcta y sirve como una guía para la toma de decisiones. El Cuadro Mando Integral ha mejorado la eficacia de la comunicación

entre los altos cargos de los directivos. Posteriormente, el CMI ha dado facilidad en los controles y ha sumado credibilidad en la organización (Pérez, 2001).

Como antecedente nacional se presenta un proyecto que se desarrolló en la empresa Iveco Argentina S.A, compañía que se dedica a la fabricación y venta de diferentes gama vehículos.

Dicho proyecto propone el diseño e implementación de un CMI adecuado a los procesos de los sectores productivos, con el propósito de convertirse en una herramienta de gestión eficiente y eficaz. Se definieron indicadores a utilizar y la metodología para la obtención de la información necesaria para su cómputo. Es importante destacar que los resultados previstos con la aplicación de la herramienta, posibilita la definición y comunicación de los objetivos de las perspectivas seleccionadas como así también permite viabilizar la representación de las responsabilidades en sus diferentes jerarquías (Perassi Nicotra, 2015).

Por último se presenta como antecedente local el trabajo realizado en Banco Financiero SA ubicada en la localidad de Alta Gracia de la provincia de Córdoba, financiera que trabaja en la localidad autorizada por el BCRA a trabajar como tal, se propone implementar en la institución el CMI, debido a que se encuentra la necesidad de definir la filosofía de la empresa, políticas además de perspectivas que contribuyan a cumplir con el objetivo.

Consecuentemente se llegó a la conclusión que mediante la aplicación de CMI este permite valorar y monitorear tanto información financiera como no financiera y contribuye a una estructura necesaria para cumplir con la estrategia al igual que ayuda a flexibilizar sus procesos (Díaz, 2015).

Finalmente se puede concluir lo importante que es la utilidad del cuadro de mando integral dentro de la empresa.

Ante lo observado la aplicación del Cuadro de Mando Integral es fundamental para el crecimiento, la evolución de las empresas en el mundo globalizado donde los cambios son constantes, en la actualidad las empresas lo utilizan como un sistema de gestión estratégica para formalizar su estrategia a largo plazo (Kaplan y Norton , 2009).

Objetivos

General

Diseñar un modelo de gestión basada en las herramientas de Cuadro de Mando Integral a aplicar a Lozada Viajes ubicada en la Localidad de Córdoba con la finalidad de mejorar el proceso de toma de decisiones, a partir del segundo semestre del 2020.

Específicos

- Establecer los ejes estratégicos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.
- Establecer objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando integral.
- Determinar los indicadores de gestión para cada una de la perspectiva del Cuadro de Mando Integral que permitan medir los resultados establecidos en los objetivos.

Análisis de la situación

La empresa Lozada Viajes surgió a partir de 1987 como una agencia de viajes en la ciudad de Córdoba, los creadores son Cecilia Trigo de Lozada y su marido Facundo Lozada y con el paso del tiempo se suman sus hijos uno de ellos Santiago Lozada para los operativos en el exterior, en la localidad de Brasil específicamente.

En 2004 se instalan 3 nuevas franquicias, dos en Córdoba y la tercera en Buenos Aires luego 10 años después Juan Cruz Lozada, hijo de la pareja comenzó con el desarrollo de la red de franquicias.

Lozada Viajes tiene como estrategia innovar en la gestión, a través de esto puede dar un servicio ágil, personalizado, mayor fidelización al cliente con altos patrones de calidad, ofreciendo productos turísticos que satisfagan los intereses de los viajeros.

Según la directora de la empresa de turismo Lozada Viajes un diferencial importante es que la compañía ya está posicionada como tal en el consumidor.

En este sentido Lozada Viajes hace ya 30 años que es empresa y trabaja su marca es la red de franquicias más grande de Argentina y está en 12 provincias, el 50 % en Córdoba capital.

La empresa cuenta con su identidad corporativa la misma se puede desglosar en cuanto a su política en varios pilares: calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos, financiera y administrativa.

Cuenta con una misión, visión y valores, instrumentos que dan le dan cierta identidad a la empresa.

Misión: Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, estableciendo valor y crecimiento para los socios franquiciados, prestando excelentes productos y servicios a los viajeros.

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

Valores: Integridad, Calidad, Creatividad, Calidez.

En 2009 la trayectoria de Lozada Viajes se comienza a destacar en el mercado, lo cual es elegida por Visa como la empresa de turismo más elegida por el consumidor en el interior de Argentina, presenta las opciones de financiamiento en cuotas, aplica campañas de marketing, etc.

Lozada posee la red de franquicias de agencias de viajes más grande de Argentina, dicha red se encuentra administrada desde la casa central en Córdoba Capital, y la misma realiza tareas de soporte, asesoramiento, marketing, mediante internet y cuando es necesario se realizan encuentros personales, reuniones de equipos para resolver ciertas situaciones.

En Lozada Viajes planifica su trabajo a largo plazo por eso el plan estratégico fue expresado teniendo en cuenta un período de 5 a 7 años, desde el 2015 a 2022, con propósitos al 2025.

Además tiene dos unidades de negocios: venta online, para público en general y el tour operador mayorista el cual vende productos a todas las agencias pertenecientes al grupo Lozada.

Establecer un canal de venta online es otro de los objetivos de lograr la omnicanalidad, esto significa la venta de productos y servicios turísticos a través de la web oficial.

Esta idea de negocio surge a cerca del año 2016 con el objetivo de incorporar un nuevo canal de ventas para contactar a nuevas generaciones que buscan adquirir paquetes o viajes desde su casa.

La estrategia fundamental para Lozada Viajes es innovar en la gestión.

Es importante conocer el contexto económico donde se establece la empresa.

En este caso se aplicó el análisis Pestel, cuya herramienta permite analizar y conocer los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legales para identificar las variables que se encuentra inmersa la unidad de negocio.

Análisis del Contexto

Factores Políticos

El contexto político en Argentina para el año 2019 fue un año muchos cambios, fue un año electoral donde se elige para nuevo presidente y 130 diputados nacionales y 24 senadores nacionales que tomarán las decisiones políticas para llevar adelante la economía del estado.

En el mes de octubre se presentan las elecciones primarias en las que arrasó la fórmula del kischerismo por 15 puntos arriba de la alianza, Juntos por el cambio. A partir de este resultado el peso argentino pierde cada vez más su valor, la moneda norteamericana aumentó un 30% en relación al valor de la moneda nacional (Mundo, 2019).

El 10 de diciembre asume el nuevo presidente Alberto Fernández con nuevas medidas una de ellas la del dólar país, aplicando el 30 % de impuestos a compras al exterior con tarjeta de crédito y débito. La medida aplicada tuvo como objetivo desalentar la salida del dólar por turismo en el exterior e incentivar el consumo de turismo dentro de la Argentina.

Además es inevitable destacar que sumado a la crisis que azota a la Argentina se sumó a partir de marzo del 2020 el primer caso de Covid-19, la economía se empieza a paralizar con el confinamiento determinado por el gobierno nacional y la crisis económica se acrecienta, el gasto público es cada vez mayor debido a que el estado debe asistir a los más necesitados entre otras cosas.

En la actualidad y ante la situación que transcurre la Argentina una de las empresas más afectadas son las compañías de turismo. Las decisiones del gobierno ante la pandemia que azota el mundo fue el confinamiento esto llevó a determinar el cierre de todos los aeropuertos, las fronteras están anuladas algo que jamás ha sucedido en la historia del país.

En este momento las empresas de servicios de viajes están totalmente paralizadas, así es que Lozada Viajes está sin poder ofrecer sus productos y servicios debido al confinamiento que dejó parado a todo el país.

Factores Económicos

La economía Argentina continúa estancada y se encamina a cerrar el 2019 con su peor desempeño de los últimos diez años, la devaluación que se produce en agosto de 2019 trae aparejado la caída del consumo, el contexto inflacionario es cada vez peor.

La inflación en Argentina a fines del 2019 fue de 53,8% la más alta en los últimos 28 años, los precios continúan en alza, la inflación se disparó aún más, el gobierno estipuló con el

FMI un programa para disminuir la emisión monetaria paralelamente con el gasto público, lo cual tuvo un efecto contrario y la recesión se acrecentó (González, 2020).

A fines del 2019 el gobierno nacional impuso el recargo del 30% para compras con tarjetas de crédito en el exterior lo cual llevó a que el dólar turista se acercara a \$ 81,9 decisión paradójicamente en contra para las empresas de turismo, encareció aún más los viajes al exterior.

En la actualidad el tipo de cambio triplicó su valor con respecto al año anterior, el país se encuentra en default no cuenta con fuentes de financiamiento, la pandemia a raíz del covid-19 llevó a que el país entre en cuarentena total consecuentemente el gasto público de marzo se incrementó más del doble que los ingresos en virtud de que el estado tiene que asistir a los más vulnerables debido al aislamiento social (Cronista, 2020).

El pronóstico económico de Argentina es lamentable, la crisis es cada vez mayor y la aplicación del cepo aplicado desde el gobierno nacional fue desalentador para las empresas de turismo.

Lozada viajes es una de las tantas empresas afectadas debido a la desvalorización de la moneda Argentina además que en la temporada de verano transcurrida de 2018-2019 el consumidor tuvo como preferencia el consumo de productos y servicios en el interior del país por lo cual el paquete turístico al exterior disminuyó significativamente afectando de manera brusca la venta de servicios de la compañía Lozada Viajes.

Factores Sociales

En Argentina debido a las continuas crisis económicas los sectores de la sociedad están cambiando de estatus social. Según estudios la clase social media considerada mayoría en el país pasó de 86% en 2011 a 73,9% en 2018 (Infobae, 2020).

En Argentina, la pobreza está determinada en \$12.608,52, el segmento medio estaría conformado por individuos con un ingresos per cápita entre \$22.695 y \$126.085. En este contexto se puede distinguir tres niveles: un estrato medio-bajo, con ingresos per cápita entre \$22.695 a \$37.825; un estrato medio-intermedio, de \$37.825 a \$75.651; y medio-alto, de \$75.651 a \$126.085 (Casas, 2020).

Según un informe el primer trimestre de 2020, la pobreza en Argentina trepó al 45%, según valoraciones de la Universidad Católica Argentina (UCA). Es alrededor de 7% más que el trimestre anterior y se debe en gran parte al confinamiento muchas actividades se pararon por decisión del gobierno nacional debido coronavirus. El estado a raíz del shock del empleo y falta de ingresos emitió ayudas para quienes tienen ingresos de entre 30.000 y 40.000 pesos

aunque no son suficientes para satisfacer sus necesidades básicas, eso hace que se agrande el empobrecimiento de la clase media baja (Vía País, 2020).

Según información de la Organización Mundial del Trabajo se perderán 25 millones de puestos de trabajo como golpe de la crisis del coronavirus (Infoleg, 2020).

Actualmente en los tiempos que corren la sociedad Argentina además de estar en confinamiento debido a la pandemia que afecta a nivel mundial, el trabajo se encuentra totalmente estancado y la sociedad no cuenta con recursos para destinar al turismo.

La actividad económica de Lozada viajes se encuentra totalmente paralizada , la demanda prácticamente no existe ,los aeropuertos están cerrados debido al cierre de fronteras, las limitaciones impuestas a los hoteles para hospedar turistas, ponen en jaque al mercado del turismo.

Factores Tecnológicos

El Gobierno de Buenos Aires, en abril del 2019 presentó una nueva herramienta denominada Sistema de Inteligencia Turística (SIT) instrumento que brinda toda la información sobre turismo y utiliza técnicas de big data para perfeccionar la toma de decisiones en los sectores público y privado. El SIT visualiza de forma fácil y práctica grandes volúmenes de datos que provienen de diferentes fuentes de información (Seguittur, 2019).

Con esta iniciativa lo que se pretende es fomentar el turismo, es una App accesible a todos los usuarios con mucha información sobre hoteles, compañías aéreas, inversores, paquetes, financiación, etc.

En consecuencia este nuevo sistema de información es muy favorable para las empresas de turismo una de ellas es Lozada Viajes empresa Argentina que ofrece una gran variedad de servicios y productos lo cual mediante esta App de acceso libre y gratuito para todo usuario que necesite información, ayudará a incrementar su cartera de clientes y de esta manera sumar valor a la empresa.

Factores Ecológicos

La Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo apoya al proyecto presentado por Ana María Ianni senadora donde la misma propone un programa de reactivación económica del sector turístico y gastronómico, es un paquete de medidas que impulsa por la Federación Argentina en forma conjunta con el Presidente Alberto Fernández y la Cámara de Turismo (Turismo, 2020).

Se intenta con esta medida promover el turismo dentro de la Argentina, mediante publicidades, incentivos arancelarios e instrumentos que estimulen la actividad interna y disminuyan el costo fiscal, tomando ventaja del contexto desfavorable para el turismo externo (Turismo, 2020).

El proyecto que se presentó es un factor favorable para la compañía de Lozada Viajes debido a la depresión que está existiendo en este momento en todo el país y el mundo, además de la crisis que existe y la pandemia que afecta a nivel mundial es primordial un proyecto que fomente la actividad turística. De lo contrario no será fácil mantenerse en el mercado del turismo, los costos siguen corriendo pero las empresas de turismo como Lozada Viajes no están teniendo ingresos.

Factores Legales

En Argentina existen ciertas normativas y leyes que rigen en relación al turismo.

Ley 25.997 es la ley Nacional de Turismo la cual tiene por objeto: el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad (Infoleg, 2005).

Es importante destacar que el turismo es una de las actividades culturales y económicas más importantes con la que cuenta el país y Lozada Viajes es una de las empresas que ofrece productos y servicios al turismo local e internacional, además de ser la red de franquicias más grande del país por lo cual es primordial que exista una legislación, un marco legal que ampare la actividad turística cuidando además el impacto del ambiente y cultural.

Diagnostico Organizacional

Matriz FODA

Tabla N° 1

Fortalezas	Debilidades
Desarrollo humano Posicionamiento en la marca. Red de franquicias en el país. Norma de Calidad ISO 9001	Modelos de negocios obsoleto tecnológicamente. Pérdida de competitividad en el mercado.

<p>Omnicanalidad. Visión, misión, políticas definidas. Campus virtual para trabajadores. Variedad en la cartera de productos y servicios.</p>	<p>Desventaja en posibilidades de medios de financiación para los clientes. Ausencia en implantación del plan de desarrollo profesional. Falta de Software contable. E-Commerce Poca publicidad</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>Crecimiento de la industria. Innovación en tecnología Lanzamiento segunda marca. Desarrollo del campus, capacitaciones para empleados.</p>	<p>Competencia de proveedores que ofrecen servicios online. Devaluación. Impuesto a las compras al exterior. Crisis económica Divisa Inflación. Desempleo</p>

Fuente: Elaboración Propia (2020).

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

✓ Rivalidad entre compañías

Analizando el mercado de empresas de servicios en la actualidad el internet es una vía de fundamental importancia para aprovechar la información. En la actualidad la venta online, el E Commerce, seguros, Marketing, brindan facilidades para incrementar la cartera de clientes.

Existe una variada empresa de servicios de viajes: Almundo, Aventura; Namur, Anlitur, Despegar, Booking, TDH, Lozada Viajes.

Dependerá de las estrategias y beneficios que brinda la empresa para ser diferencial ante las demás. Lozada viajes es considerada en Argentina la mejor empresa en el mercado de viajes, trabajando continuamente en su marca con 30 años de trayectoria.

✓ Poder de negociación con proveedores

Existe un gran número de proveedores en el sector, pero Lozada Viajes también tiene en el mercado una red de franquicias que le dan mayor valor a la empresa y eso le da poder negociación y un paquete variado para su cartera de compradores.

✓ **Negociación con los consumidores**

Actualmente los consumidores tienen más facilidades para analizar antes adquirir un servicio de viajes. La información que se obtiene en páginas web, paquetes, financiación, beneficios son factores claves ante la decisión de aceptar el producto.

✓ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La situación en la que se encuentra el país actualmente se puede decir que la amenaza de competidores es baja aunque existan en el mercado variedad de estas clases de empresas con diferentes servicios, costes y precios.

✓ **Amenaza de posibles productos sustitutos**

Cuando hablamos de productos sustitutos es en este caso que un servicio cumpla con las mismas características que otro en este caso existen empresas de vuelos que ofrecen productos o servicios parecidos a las empresas de viajes. Los productos o servicios sustitutos restringen la rentabilidad de una empresa al poner un techo en los precios. Si una empresa no hace diferenciación con sus servicios ante los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, sufrirá en términos de rentabilidad y afectará su potencial crecimiento (Porter, 2008).

Análisis Específicos del Perfil Profesional

En función del análisis que se realizó según la información brindada de la empresa Lozada Viajes es importante llevar a cabo la implementación de Cuadro de Mando Integral ya que llevará a modificar ciertos factores críticos que se verificaron dentro de la unidad ya que a través de esta herramienta de gestión o metodología se puede convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecuentemente los resultados.

Es importante como profesional poder asesorar a las empresas sobre esta metodología que utiliza 4 perspectivas: Procesos internos, Financiera, Del cliente, De aprendizaje y crecimiento para que puedan mejorar las métricas de la organización.

Como análisis de profesional se utilizó las 5 fuerzas de Porter para determinar la competencia y rivalidad del mercado, no perder de vista las oportunidades de inversión y de obtener rentabilidad.

Marco teórico

A continuación es necesario desarrollar los conceptos teóricos que serán la base para llevar a cabo los objetivos que se proponen en el trabajo final de grado, basado en el reporte de caso de la empresa de turismo de Lozada viajes.

Se exponen diversos autores que escriben sobre la temática de lo que se pretende desarrollar:

Es importante destacar que el CMI tuvo origen en el año 1992 por los profesores David Norton y Robert Kaplan, cuando inician un proyecto de investigación denominada “La medición del resultado en la organización del futuro” que con el transcurrir de los años se nombró Cuadro de Mando Integral (Baraybar, 2010). Sucesivamente menciona el CMI como una técnica de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar sus estrategias en objetivos operativos y medibles entre sí.

Según Martorelli Sánchez (2013) en la actualidad las empresas están funcionando en un contexto complejo de constantes cambios por lo tanto es primordial que tengan un correcto conocimiento de los objetivos y además que conozcan los métodos para alcanzarlos, es por eso que en la actualidad el Tablero de Comando es de mucha utilidad para aquellas empresas que no tienen un esquema de planificación, ya que es un instrumento que facilita la creación de ciertos objetivos y la planificación.

Siguiendo la misma línea Moreno (2018) define que el Cuadro de Mando Integral brinda a los directivos de las empresas ciertas herramientas para lograr el éxito a largo plazo, transforma la estrategia, la misión de una organización en un conjunto de medidas y acciones concretas que permiten saber si se va al camino correcto. Además destaca que en la era de la información las unidades de negocio para ser competitivas deben contar con ciertas habilidades, nuevas capacidades para movilizar y explotar los activos intangibles, estos son los que permiten captar nuevos clientes, innovar en nuevos servicios y productos, ganar en calidad y precios, mejorar la competitividad en el mercado y llevar a los trabajadores a la mejora continua.

Por otro lado Kaplan & Norton (2014) exponen que el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medida y control, las compañías utilizan esta herramienta como estructura central de información.

Estos autores hacen hincapié en que los indicadores financieros y no financieros deben

formar parte de la información que se les brinda a los trabajadores en todos los niveles de la organización ya que de esta manera los trabajadores conocen las consecuencias financieras de sus decisiones.

Según Bustos & Triginé (2013) la finalidad del Cuadro de Mando Integral es desarrollar un sistema de gestión de variables que son clave para el éxito basado en indicadores fiables que permitan sus seguimientos y resultados.

Además García Orera (2016) redacta que el Cuadro de Mando permite a través de un sistema de indicadores supeditados a los objetivos averiguar los problemas que se presentan y corregirlos rápidamente. Dicho autor define que el CMI tiene cuatro grandes perspectivas sobre las que incide:

Perspectiva Financieras: Es el objetivo elemental para las empresas que pretenden maximizar sus utilidades. A través de los indicadores financieros podemos estar al tanto si la estrategia está cumpliendo con ese fin.

Perspectiva interna: se refiere a desarrollar, construir la infraestructura básica de la empresa. Implementar procesos que lleven a innovar en la empresa, al desarrollo y producción, la entrega y servicio post venta representan indicadores en esta perspectiva.

Perspectiva Cliente: permite entre otras cosas obtener la valoración y satisfacción al cliente. Se debe ofrecer de una forma clara y fácil para agregar valor al consumidor, fidelizar al público para acrecentar la satisfacción del mismo.

Algunos indicadores frecuentes son:

- ✓ Satisfacción del Cliente
- ✓ Retención del Cliente
- ✓ Negociación del Cliente
- ✓ Rentabilidad del Cliente

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: refiere a los activos intangibles de la empresa, desarrollo, formación y crecimiento de los integrantes de la organización para que cuenten con los conocimientos necesarios para el cumplimiento de metas (García Orera, 2016).

Según el autor Baraybar (2010) define a los indicadores como ratios que sirven para medir y obtener una valoración de los objetivos estratégicos. La elección y definición es muy importante ya que a través de ellos se podrá computar el grado de cumplimiento de los objetivos que se pretende alcanzar. Es importante destacar que en las organizaciones el equipo directivo debe disponer de un mapa estratégico donde se reflejan los objetivos, indicadores y los procesos para alcanzarlos.

Con respecto a las diferentes opiniones de los autores que escriben sobre la herramienta que se pretende aplicar a la empresa Lozada viajes es muy importante debido a que aporta muchos beneficios y ventajas ya mencionados.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

En la actualidad Argentina atraviesa grandes cambios, la crisis económica que atraviesa el país es creciente, el escenario que presenta esta en constantes cambios, por lo que las empresas se encuentren en un mercado cada vez más competitivo y no es fácil mantenerse en el sistema, esto trae consigo que las empresas deben ser flexibles, tienen que adaptarse a grandes cambios, obtener nuevos hábitos y estar actualizadas constantemente con la tecnología, la innovación es un factor fundamental en las grandes empresas, los procesos internos deben estar capacitados a la altura de las circunstancias para poder desarrollarse y mantenerse en el sistema económico que cuenta con una globalización permanente.

Justificación del problema

Ante el análisis realizado se puede apreciar que la empresa Lozada Viajes se encuentra ya posicionada en la mente del consumidor más allá que tiene una trayectoria de 30 años trabajando la marca, sin embargo se logra observar que uno de los tantos problemas que presenta la organización es la tecnología factor clave para cumplir con uno de los objetivos que pretende cumplir la compañía, esto es la venta online, la omnicanalidad que pretende implementar la empresa.

Otro de los productos que Lozada tour no cuenta en sus productos y servicios son

ofertas y promociones de viajes en buses, ni individuales ni en paquetes, es otra problemática que presenta ya que en uno de los análisis se presenta la rivalidad con respecto a los demás proveedores de paquetes de viajes, la cartera de competidores en el mercado es muy variada.

La tecnología obsoleta con la que cuenta y la falta de un plan de desarrollo profesional para los empleados es otra de las debilidades observadas, esto hace que la misma corra el riesgo de poder mantenerse en el mercado que hoy en día presenta un escenario demasiado hostil.

Además es importante destacar otra problemática que posee la empresa en análisis es la rivalidad de proveedores existente en el mercado, la gran variedad de empresas de viajes es bastante amplio y es por eso que es primordial que Lozada Viajes mejore las posibilidades que se les brinda a los futuros clientes en el momento de negociar un producto o servicios de los que ofrecen, es muy importante que brinde diferentes facilidades de pago además es importante destacar la ausencia de una plataforma digital que permita acceder a esta información de manera rápida y sencilla que permita consultar y comparar los precios influye de manera significativa en sus ventas.

Conclusión Diagnóstica

En función del análisis realizado el diseño e implementación de esta herramienta de gestión basada en las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral permitirá a la empresa Lozada Viajes hacer frente a las diferentes problemáticas que se presentan en el proceso interno de la organización.

Esta metodología de gestión permitirá a Lozada definir de manera concreta los ejes estratégicos e indicadores con los objetivos para alinear de esta manera el perfeccionamiento de cada una de las actividades para cumplir con las metas de la organización.

La aplicación de esta herramienta, traerá consigo cuantiosas ventajas: flexibilidad a los cambios del entorno, disminuir costos y recursos ociosos, la aplicación de sistemas actualizados permitirá incrementar el portafolio de clientes además de brindar una prestación más personalizada, con mayor fidelización, logrando así ofrecer nuevas modalidades de servicios y productos finalmente la expansión en el mercado.

Consecuentemente todas las ventajas enunciadas se presentarán mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral buscando la mejora continua, coordinando los esfuerzos desde los directivos hacia abajo, trabajando en la organización como una unidad para lograr los objetivos establecidos.

Plan de implementación

A continuación se va a desarrollar el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral para la compañía Lozada Viajes cuyo objetivo es cumplir metas a través de las cuatro perspectivas que se utilizan como análisis dentro de esta herramienta de gestión, teniendo en cuenta las desviaciones y factores críticos detallados anteriormente en el análisis de la situación lo cual se pretende mediante esta herramienta aplicar las medidas correctoras necesarias y de esta manera optimizar cada una de las perspectivas.

Llevar a cabo dicha implementación requerirá observar detalladamente los diferentes sectores de la empresa de manera coherente, buscando el aprovechamiento óptimo de los recursos de cada uno de los departamentos mediante la participación comprometida y motivada de cada uno de los responsables y directivos de la empresa.

El plan será aplicado a la casa central de Lozada Viajes que luego impactará a las demás sucursales.

Alcance

- Alcance Geográfico: El Trabajo Final de Grado se realizará en la empresa de turismo Lozada viajes ubicada en Córdoba Capital.
- Alcance Temporal: El plan de implementación se llevará a cabo a partir del segundo semestre del año 2020 específicamente desde agosto del año corriente hasta enero 2021.
- Alcance Universal: dicho alcance comprenderá a todo el sector interno de la compañía Lozada Viajes.

Limitaciones

La elaboración de este trabajo final de grado bajo el lineamiento de reporte de caso es considerado viable debido a que a la información relevada de la compañía Lozada Viajes no se presentaron inconvenientes para desarrollar el trabajo.

Recursos Involucrados

Recursos Tangibles

- Escritorios
- Computadoras
- Sillas
- Biblioratos

Recursos Intangibles

- Incorporación de Software de última generación.
- Sitios web.
- Redes Sociales
- Capacitación del personal de la empresa para llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto para llevar a cabo el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Tabla N°2

Actividades a realizar	Cantidad de horas	Presupuesto
Diseño cmi	80	125600
Honorarios para Capacitación del personal	40	70000
Honorarios de programador de software	35	55000
Bienes muebles		274500
Total Presupuesto		525100

Fuente: Elaboración Propia (2020).

Para determinar el presupuesto se toma como guía la tabla de los honorarios publicados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba donde especifica que el valor actual del módulo es de \$ 1570, es importante destacar que un módulo es el equivalente a una hora de trabajo.

El presupuesto asciende a la suma total de \$525100 (Quinientos veinte y cinco mil cien) el cual se encuentra subdividido en los siguientes ítems:

- El diseño del plan del CMI asciende a la suma de \$125.600 (pesos ciento veinticinco mil seiscientos) esto incluye:

Los viáticos, gastos de combustibles, relevamiento de datos, análisis del contexto, diagnósticos y propuestas del Cuadro de Mando Integral.

- Capacitación personal: se determina una suma de \$ 70000 (pesos setenta mil). Los gastos incurridos para dicha capacitación del personal de la empresa, gastos de pasajes y break, correspondientes a 4 encuentros por semana (40 horas en total).
- Especialista en Sistemas Informáticos:

Honorarios de programador de software	\$ 55000
Total	\$55000

- Bienes muebles

Escritorios	\$ 15000
Computadoras	\$ 225000
Sillas	\$ 32000
Biblioratos	\$ 2500
Total	\$ 274500

Una vez finalizado el periodo de implementación del Cuadro del Mando Integral se pactan además dos visitas semanales para verificar como se van ejecutando las actividades propuestas. Se presupuestan 20 módulos mensuales que hacen una sumatoria de \$31400 (treinta y un mil cuatrocientos pesos).

Además se detalla que se utilizaran 15 horas para realizar ciertas correcciones y un total de 10 horas para realizar el control y mejoras.

Actividades a desarrollar y tiempo que con llevará su implementación

Para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, es necesario llevar adelante una serie de actividades detalladas a continuación.

Lo primero que se pretende realizar es reunir a todos los directivos y responsables de la empresa para realizar un conocimiento previo de Lozada Viajes, realizar un análisis del contexto tanto interno como externo donde se encuentra establecida la empresa y de esta manera conocer la problemática que presenta.

Una vez que se toma conocimiento de las debilidades y factores a mejorar, se establecen los objetivos estratégicos e indicadores se confeccionará el plan estratégico, para cada una de las cuatro perspectivas buscando efectivizar los recursos de la empresa.

Luego de conocer los objetivos e indicadores que se van a establecer para cumplir con las correcciones de los factores críticos se procederá a la confección del Cuadro del mando Integral que llevará un tiempo aproximado de 4 semanas para luego proceder a la implementación del mismo.

A continuación se presenta el Diagrama de Gantt con las actividades a desarrollar, con los plazos que requerirá llevar a cabo dichas acciones.

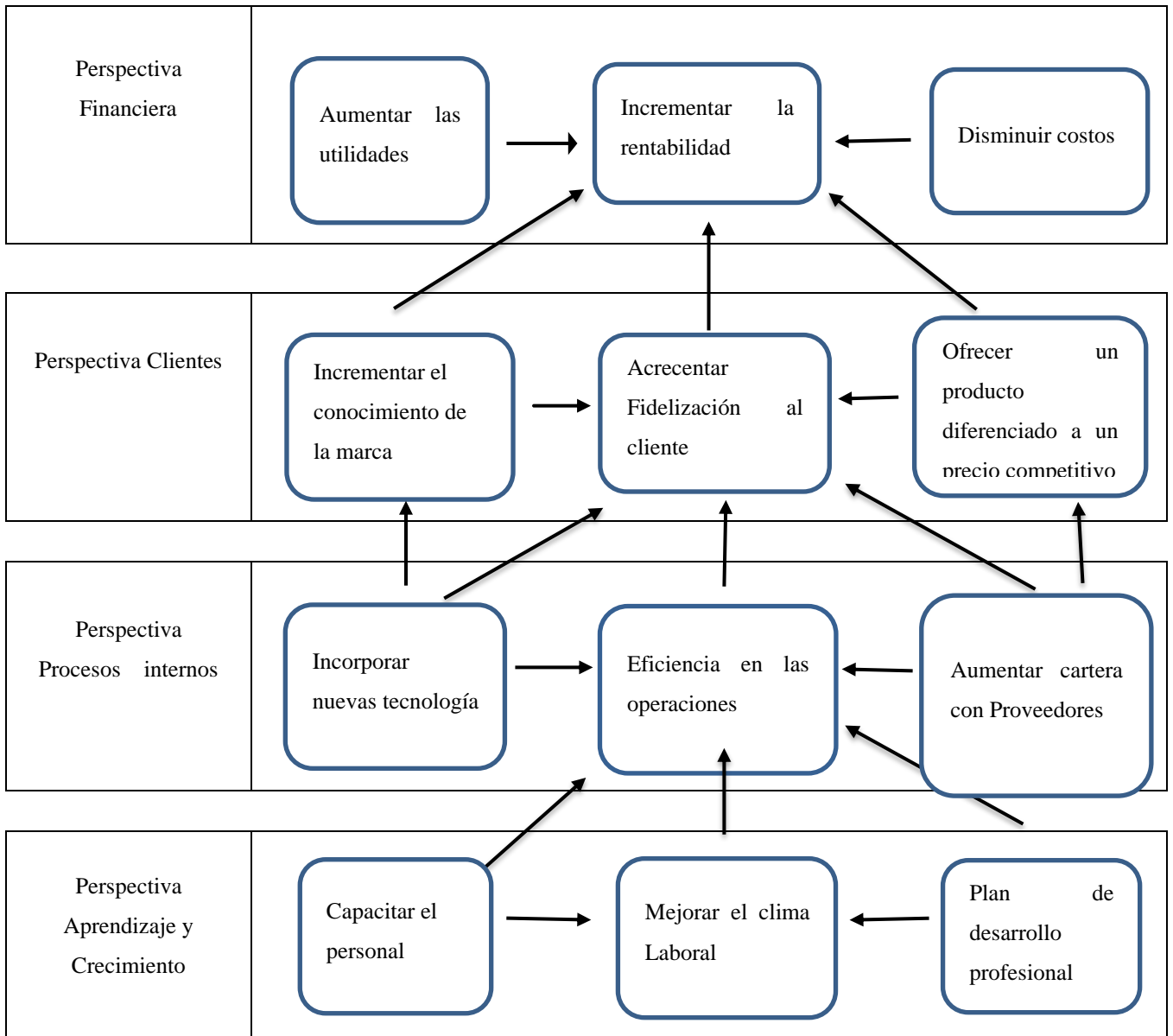
Diagrama de Gantt

Tabla N°3

Meses	Agosto 2020				Setiembre 2020				Octubre 2020				Noviembre 2020				Diciembre 2020				Enero 2021			
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
Actividades																								
Reunión con directivos	■	■																						
Análisis de la situación interna de la empresa			■	■																				
Análisis de la situación externa de la empresa					■	■																		
Definir objetivos estratégicos							■	■																
Definir indicadores									■	■	■													

Mapa Estratégico

Tabla N°4



Fuente: Elaboración Propia (2020).

Cuadro de Mando Integral

Tabla N°5

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Valor objetivo	Frecuencia de Medición	Fórmula	Área Responsable	Critico	Aceptable	Meta
Financiera	Incrementar en un 15 % el margen bruto	Utilidad del mes	15%	Mensual	$\frac{\text{Ut Bruta (x)} - \text{Ut Bruta (x-1)}}{\text{Utilidad total}} * 100$	Gerente de ventas	<5%	>10%	>15%
Financiera	Lograr alcanzar una rentabilidad del 20%	Rentabilidad mensual	20%	Mensual	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	Gerente de ventas	<10%	>15%	>20%
Financiera	Incrementar un 20% los ingresos por ventas	Ingresos por ventas	20%	Mensual	$\frac{\text{Vtas. mes (x)} - \text{Vtas mes(x-1)}}{\text{Total Ventas}} * 100$	Gerente de ventas	<5%	>15%	>20%
Clientes	Incrementar cartera de clientes en 20%	Acrecentar la Cartera de Clientes	20%	Mensual	$\frac{\text{Q clientes (x)} - \text{Q Clientes (X-1)}}{\text{Total de clientes}} * 100$	Gerente de ventas	<10%	>15%	>20%

Clientes	Atraer nuevos clientes	Nuevas Promociones con tarjeta crédito y debito	Nuevas unidades de promoción	Mensual	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Total de Clientes}}$	Gestión de comercialización/ventas			
Clientes	Aumentar satisfacción al cliente	Encuestas de satisfacción cliente	20%	Mensual	$\frac{\text{Cantidad de clientes no satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$	Gestión de calidad	<10%	>15%	>20%
Procesos internos	Incrementar la cartera de proveedores en un 15% de mensualmente	Cantidad de Nuevos Proveedores	15%	Mensual	$\frac{\text{Q Proved (x) - Q Proved (X-1)}}{\text{Total de proveedores}} * 100$	Gerente Administrativo	<5%	>10%	>15%
Procesos internos	Incorporar nuevas políticas de publicidad	Nuevas publicidades	Presencia en web	Mensual	Nuevas estrategias de Marketing	Gerente Marketing			
Procesos crecimiento y desarrollo	Acrecentar capacitación del 15% del personal	Capacitación de empleados	15%	Mensual	$\frac{\text{Nº personal capacitados mes(n) - Nº personal capacitados en el mes(n-1)}}{\text{Total de personal}} * 100$	Recursos humanos	<5%	>10%	>15%
Procesos crecimiento y desarrollo	Mejorar la satisfacción de los empleados	% ausentismo	%	Mensual	$\frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}} * 100$	Recursos humanos	>10%	<15%	<20%
Procesos crecimiento y desarrollo	Reducir la rotación de empleados en un 10 % por mes	% de Rotación de Personal	10%	Mensual	$\frac{\text{Q de empleados que renunciaron (x)}}{\text{Total de Empleados del semestre}} * 100$	Recursos humanos	<1%	>5%	>10%

Propuestas de control y medición

Tabla N° 6

Aspecto a evaluar	Índice de medida	Medidas Correctivas	Responsable
Incremento en la Utilidad	Hasta un 15%	Revisar plan de ventas, gastos realizados, disminuir costos.	Gerente de ventas
	Mayor al 15%	Continuar con el plan de ventas, costos, gastos incurridos.	
Incremento de la rentabilidad	Hasta el 20%	Verificar cartera de clientes, llevar un control adecuado de gastos, analizar la tecnología.	Gerente de ventas
	Mayor al 20%	Continuar con la cartera de clientes, estructura de costos.	
Incremento en los ingresos por ventas	Hasta al 20%	Verificar cartera de clientes, ofertas, financiación, productos diferenciados.	Gerente de ventas
	Mayor al 20%	Continuar con el plan de cartera de clientes, productos diferenciados	
Incrementar cartera de clientes	Hasta al 15%	Verificar diferenciación de productos, Fidelización, nuevos servicios y Productos.	Gestión de comercialización
	Mayor al 15%	Continuar con el plan de clientes.	
Aumentar satisfacción al cliente	Hasta el 20%	Revisar fidelización, facilidades de pago,	Gestión de calidad
	Mayor al 20%	Continuar con el mismo servicio al cliente.	
Disminuir rotación del personal	Hasta al 10%	Verificar incentivos, motivación, posibilidades de nuevos mandos.	Recursos Humanos
	Mayor al 10%	Continuar en el plan para el personal.	

Fuente: Elaboración Propia (2020).

Con respecto a las propuestas de control y medición establecidas los indicadores financieros son determinados según los valores que presenta la empresa Lozada Viajes en el balance del año 2019. El valor meta es el valor que se debe alcanzar en el período de medición establecido para tal caso es decir se realiza la medición pertinente se compara el valor base con el valor meta. En el caso que se logre obtener como resultado el valor meta se continúa con las actividades propuestas, caso contrario, de presentarse alguna desviación se ponen en práctica las medidas correctivas mencionadas en el cuadro de medición dependiendo de cada uno de los responsables de cada área.

Con respecto a los indicadores relacionados con los clientes, se realiza una encuesta de satisfacción con los clientes actuales, en base a la información conseguida se establece el valor de meta. Una vez que se realiza la medición si el valor obtenido es superior al propuesto se continua con el plan, de lo contrario el responsable del área será quien aplique las medidas correctivas para atacar los desvíos.

Con respecto a los indicadores propuestos en la procesos crecimiento y desarrollo, se realiza una encuesta a los empleados para conocer el nivel de satisfacción de los mismos. A partir del resultado que brinde la encuesta se establece el valor meta, siguiendo con el mismo lineamiento si los valores se encuentran dentro de lo la empresa establece como objetivo se continua trabajando de la misma manera de lo contrario se debe trabajar para corregir la problemática.

Propuestas de evaluación

Con el fin de conocer los resultados luego de la implementación del Cuadro de Mando Integral se propone realizar convenciones con directivos de las diferentes áreas de la organización para conocer los efectos que se presentaron en cada uno de los departamentos de la unidad de negocio y en función de los resultados obtenidos tomar medidas correctivas y ajustar los desvíos. Es importante también realizar encuestas anónimas para tomar conocimiento de la satisfacción de los clientes que consumieron el servicio de la compañía de viajes teniendo en cuenta un tiempo considerado para que sea viable medirlo y así conocer los resultados obtenidos en relación a las metas propuestas.

Finalmente se propone realizar reuniones mensuales con los líderes de la empresa para tomar conocimiento de la adaptación, y desempeño de los diferentes trabajadores de la empresa con respecto al mapa estratégico y luego el Cuadro de Mando Integral demostrando el grado de adaptación de los mismos hacia dicha herramienta de gestión.

Conclusión y recomendación

Conclusión

A modo de conclusión en este Trabajo Final de Grado, se establece el valor que tiene para las empresas contar con una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral donde se comprueba la importancia que tiene la aplicación de esta metodología para hacer frente a los cambios en el mercado.

Si bien Lozada Viajes ya es una empresa de 30 años de trayectoria y con 80 franquicias en todo el país se ha podido mediante el análisis realizado verificar que posee ciertos aspectos que pueden mejorarse.

Es importante enunciar algunas de las problemáticas que presenta como: Modelos de negocios obsoleto, ausencia de innovación, E-comer, publicidad, plan de desarrollo profesional, etc. Es uno de los tantos motivos que no ha alcanzado a trabajar la empresa en cuestión para cumplir con los objetivos estratégicos y que es primordial atacar, de allí nace la propuesta de llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Como propuesta de futuro profesional se expone la implementación de la herramienta de gestión antes enunciada ya que la misma permitirá conocer los resultados de las estrategias, para tomar decisiones viables y corregir futuras desviaciones que podrían influir en los resultados finales de la economía de la empresa.

Otra de las ventajas que brinda esta metodología es que permite hacer un seguimiento continuo de la gestión organizacional gracias a que proporciona herramientas que ayudan a consolidar y brindan abundante información a los directivos como a los niveles inferiores mediante un mapa estratégico donde se permite conocer la visión y las actividades que se pretenden desarrollar.

En definitiva, con el diseño y ejecución de este modelo de gestión los resultados en la compañía deberán cambiar, los procesos internos serán más eficientes, corregir ciertas debilidades llevará a su relación causa-efecto y así Lozada Viajes podrá incrementar la cartera de clientes, acrecentando las ventas, generando mayores ingresos, ofrecer mejor calidad, variedad en servicios y productos, finalmente la empresa tendrá mayor competitividad en el mercado y podrá posicionarse aún mejor en el mundo de los negocios de empresas de viajes.

Recomendaciones

Se recomienda a Lozada Viajes implementar nuevas tecnologías que permitirá mejorar los procesos haciéndolos más dinámicos en las diferentes niveles, aplicar distintos canales de comunicación como pancartas informativas; intranets, reuniones, conllevará a un dialogo sencillo y rápido, consecuentemente facilitará la comunicación interna con los diferentes departamentos. Se recomienda además contar con ciertas técnicas para verificar y medir la satisfacción al cliente de tal manera que permita conocer la opinión de quienes adquieren los servicios de la empresa y de esta manera contener e incrementar la cartera de clientes. Es fundamental la fidelización en las empresas, los clientes generan constantes ingresos, conocer los deseos del mismo implica menores costos para la organización.

Por último se recomienda un Plan de Marketing ya que la empresa se encuentra en un entorno altamente competitivo, donde se deben afrontar nuevos desafíos.

Finalmente se espera con la aplicación de esta herramienta de gestión corregir los desvíos detectados, minimizar debilidades y estimular la competitividad de la empresa Lozada Viajes.

Bibliografía

- Amat Salas, O., Banchieri, L. C., & Campa Planas, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar de Nueva Granada*, 25-36.
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: Esic.
- Casas, X. (15 de Febrero de 2020). Cada vez menos argentinos se sienten de clase media: quiénes realmente pertenecen a este segmento social según sus ingresos.
- Cronista, E. (1 de Mayo de 2020). *El Cronista*. Obtenido de *El Cronista*: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Por-el-efecto-del-coronavirus-el-gasto-publico-de-marzo-crecio-mas-del-doble-que-los-ingresos-20200420-0071.html>
- Díaz, I. A. (2015). Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Recuperado el 27 de Abril de 2020
- García Orera, A. (2016). Una iniciativa para la implantación de la Calidad Total en la administración local. *3Ciencias*.
- Gómez, P. N. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativa*. Narcea Ediciones.
- González, E. (15 de Enero de 2020). *El País*. Obtenido de *La inflación argentina fue en 2019 del 53,8%, la más elevada en 28 años*: https://elpais.com/economia/2020/01/15/actualidad/1579119241_444665.html
- Infobae. (15 de Febrero de 2020). *Infobae*. Obtenido de *Infobae*: <https://www.infobae.com/economia/2020/02/15/cada-vez-menos-argentinos-se-sienten-de-clase-media-quienes-realmente-pertenecen-a-este-segmento-social-segun-sus-ingresos/>
- Infoleg. (5 de Enero de 2005). *Infoleg*.
- Infoleg. (1 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/26/el-2019-termino-con-un-desempleo-de-89-antes-del-impacto-del-coronavirus-habia-casi-2-millones-de-desocupados-en-todo-el-pais/>
- Interior, L. V. (14 de diciembre de 2015). *Cómo se dividen las clases sociales en la Argentina*. Obtenido de *La Voz*: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/como-se-dividen-las-clases-sociales-en-la-argentina>

- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). El cuadro de mando integral. Grupo Planeta Spain.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. Grupo Planeta.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). El Cuadro de Mando Integral. España: Grupo Planeta Spain.
- Martorelli Sánchez, J. R. (2013). Indicadores De Gestión Empresarial. En De La Estrategia a Los Resultados (pág. 172). Palibrio.
- Moreno, E. F. (2018). Control de gestión, Herramientas para aportar valor. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Mundo, B. N. (25 de Septiembre de 2019). Crisis económica en Argentina 2019. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49819875>
- Perassi Nicotra, J. E. (2015). Diseño y Aplicación de Cuadro de Mando a nivel operativo en IVECO Argentina S.A. Tesis, Universidad Nacional De Córdoba, Córdoba. Recuperado el 26 de Abril de 2020
- Pérez, L. F. (2001). Diseño e implantación del cuadro de mando estratégico. Revista Española De Financiación Y Contabilidad, 700-753.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.
- Segittur. (26 de Abril de 2019). Segittur. Obtenido de Segittur: <https://blog.segittur.es/sistema-inteligencia-turistica-buenos-aires/>
- Smink, V. (12 de agosto de 2019). O: el dólar se dispara en Argentina tras las elecciones primarias en las que arrasó el kischerismo. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-4932491>
- Turismo, E. d. (24 de Abril de 2020). FAEVYT acompaña el proyecto de la senadora Ianni que plantea medidas puntuales para el turismo. El diario de Turismo, pág. 1. Obtenido de FAEVYT acompaña el proyecto de la senadora Ianni que plantea medidas puntuales para el turismo
- Vía país. (01 de 05 de 2020). Vía país. Obtenido de Vía país: <https://viapais.com.ar/argentina/1719847-coronavirus-por-la-pandemia-la-pobreza-en-argentina-llego-a-45-estimo-la-uca/>