

# TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

“Cuadro de Mando Integral como herramienta de control sobre la gestión de las franquicias de la compañía”



Licenciatura en Administración de Empresas

Méndez Arroyo, Estefanía Magali

Legajo: ADM03839

Tutora: Sofía Reinero

Córdoba, Junio 2019

## Índice

Introducción .....	2
Análisis de Situación.....	5
2.1 Macroentorno .....	5
2.2 Microentorno:.....	9
2.2 Análisis Interno .....	9
Marco Teórico .....	14
3.1 CMI: .....	15
3.2 Misión, Visión y Valores .....	16
3.3 Plan estratégico .....	17
3.4 Matriz FODA .....	18
3.3 Estrategia .....	19
Diagnostico .....	20
Plan de Implementación.....	21
5.1 Introducción: .....	21
5.2 Misión: .....	21
5.3 Visión: .....	21
5.4 Valores: .....	22
5.5 Plan Estratégico: .....	22
5.6 Objetivo General:.....	23
5.7 Objetivos Específicos: .....	23
5.7.1 Mapa Estratégico.....	26
5.8 Indicadores de Medición: .....	27
5.8.1 Indicadores de Aprendizaje y Desarrollo: .....	27
5.8.2 Indicadores de Procesos Internos: .....	28
5.8.3 Indicadores Clientes: .....	29
5.8.4 Indicadores Financiera: .....	29
5.9 Presupuesto: .....	30
.....	30
5.9.1 Diagrama de Gantt: .....	1
Conclusión.....	2
Recomendaciones.....	3
Bibliografía .....	4

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación plantea la propuesta y desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como instrumento de control y gestión de la puesta en marcha de las franquicias de la empresa Lozada Viajes.

Para el mismo, se realizó un análisis exhaustivo de cada factor, tanto interno como externo de la organización para ajustar aquellos factores deficientes y lograr así una mayor remuneración.

El objetivo principal de dicho trabajo es reducir los costos, obtener una mayor utilidad, impulsar una profesionalización en los procesos productivos, sistematizándolos y logrando una retroalimentación continua de la puesta en marcha de la Planificación Estratégica.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Planificación Estratégica, Control, Medición.

## Abstract

This research paper introduces the proposal and development of a Balanced Scorecard as an instrument to control and manage the launch of franchises of the business Lozada Viajes.

For the research, an exhaustive analysis of each factor was carried out, both internal and external to the organization to adjust those deficient ones and in this way get higher profits.

The main objective of this research is to reduce costs, obtain higher profits, encourage the professionalization of productive processes, systematizing them and receiving constant feedback of the launch of the Strategic Planning.

Key words: Balanced Scorecard, Strategic Planning, Control, Measuring.

## Agradecimientos

*“Las lágrimas que derramamos cuando sembramos la semilla se volverán cantos de alegría cuando cosechemos el trigo.” Salmos 126:6*

A Dios, el que puso el anhelo en mi corazón y junto con ello lo necesario para lograrlo, Él es el centro de todo.

A mi Abuela, la que me enseñó los valores y principios que me afirman en el camino, la que con su ejemplo me demostró que no hay excusas ni obstáculos que te impidan avanzar y lograr cada meta.

A mi familia, por ser el motor para seguir cuando las fuerzas se acaban, por siempre haber creído en mí y por sostenerme en cada etapa. Sin su apoyo incondicional no hubiera sido posible.

A mi tía Judith, por ser un pilar inquebrantable que me sostuvo desde el comienzo con su FE y sus oraciones.

A mis padres, mis hermanos porque cuando pensé en abandonar fueron los que me inspiraron a continuar.

A mi compañero de vida y mis amigos, por su tiempo, sus palabras de aliento, sus oraciones y su compañía en los momentos claves.

## Dedicatoria

*A Dios, la razón de mi existir.*

*A mis padres, hermanos, tíos y primos*

*A mis sobrinos, que llegarán mucho más lejos*

## Introducción

El turismo supone una fuente económica en proceso de expansión a nivel mundial, este acontecimiento se produjo a finales del siglo XIX, con los cambios surgidos luego de la Revolución Industrial cuya finalidad principal era el ocio, descanso, conocimiento de nuevas culturas, etc.; consolidándose en el siglo XX. En Argentina, contamos con un mercado en crecimiento liderado por varias compañías; una de ellas descripta a continuación.

Lozada Viajes es una red de agencia, fundada por Cecilia Trigo de Lozada junto a su esposo Facundo Lozada, precedida por sus hijos Juan Cruz, Iván y Javier. Ubicada en la Provincia de Córdoba. Autoproclamada empresa y familia al mismo tiempo, “Lozada Viajes es la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país” la cual trabaja en unidad por alcanzar los objetivos institucionales, sobre todo con el firme propósito de ser un medio que permita el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos.

La estrategia de liderazgo se basa en innovar en la gestión. Esto les permite dar un servicio ágil, cómodo, personalizado, con altos estándares de calidad: creando productos turísticos que satisfagan las expectativas de los viajeros y les permitan ser artífices de sus viajes.

El objetivo de la empresa es conquistar la excelencia. Para alcanzar esto se auto desafían tanto a nivel individual y grupal como en relación con sus propios métodos laborales llevados a cabo. A través de ellos, comparten superaciones y fracasos que los llevan a la constante evolución y mejora continua.

Lozada Viajes se encuentra comprometida a construir relaciones asociativas y sólidas con todos los colaboradores, ya sean internos o externos (fundadas en la integridad y beneficio mutuo), reconociendo la premisa de que la empresa se construye entre todos sus miembros.

Actualmente posee 70 franquicias ubicadas en 12 provincias a lo largo del país, teniendo su casa central radicada en la provincia de Córdoba.

Luego de haber realizado un análisis institucional, se observó un lineamiento a trabajar para llevar a cabo una mejor gestión integral de la empresa. El tema principal a tratar es la falta de seguimiento en la gestión hacia las franquicias, la cual al tener una gran expansión a nivel nacional les resulta difícil poner en marcha un plan de control que pueda traducir su misión y visión de manera práctica en cada una de ellas.

Como instrumento clave para solucionar esta problemática planteada, se propone la utilización y puesta en marcha de un Cuadro de Mando Integral (CMI), definido como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, es decir, debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocios en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos para los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2000, p. 20)

En los últimos tiempos luego del auge de esta metodología muchas empresas de diversos tamaños e industria han sufrido un crecimiento integral gracias a la utilización de esta herramienta. Su principal función es la de traducir la estrategia



de una organización en indicadores que informen la consecución de objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.

A su vez, también propicia un sistema de comunicación fluido de abajo-arriba y arriba-abajo lo cual favorece a la retroalimentación continua: eliminando todo factor que impida unas barreras en la información emitida y recibida por cada integrante de la institución.

Contar con un CMI, aporta al crecimiento en cada área de la empresa y de las personas involucradas ya que le permite a cada responsable tener una visión clara acerca de la situación interna y externa de la organización.

Al utilizar un método de información claro y concreto, permite que la interpretación de la misma sea específica y unificada en manera global. (CEEI Ciudad Real, p.5-6)

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del CMI permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el CMI se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información. (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2000, p. 33)

Como conclusión, esta herramienta resulta factible para proporcionar una mejora en el área de control y retroalimentación de la compañía para con sus clientes

franquiciantes, dado que la misma establece una estructura central y organizativa para sus procesos; estableciendo así un lineamiento en cada una de las franquicias.

## Análisis de Situación

En esta parte del análisis de la situación abordaremos todos aquellos factores que de alguna u otra manera afectan a la empresa en su relación con el entorno. Este entorno se puede clasificar en Macroentorno y Microentorno. El primero de ellos será explicado a través del análisis PESTEL y el segundo por medio de la matriz FODA.

### 2.1 Macroentorno



- *Político:*

En la situación actual que atraviesa el país políticamente ha producido una inestabilidad en el mercado de agencias de viajes.

Clara amenaza representa el tipo de cambio, por ejemplo, a través de las devaluaciones, todo el mundo es muy sensible a estos factores. La empresa no tiene forma de prever futuras decisiones del gobierno, pero si deben reaccionar muy rápido a ellas. La consecuencia de la devaluación derivó en una reducción del consumo aéreo internacional con respecto al año anterior, aumentando el consumo en vuelos nacionales.

- Otra medida que afecta en la actualidad es la reiterativa medida de fuerza realizada por los sindicatos aeronáuticos de hacer paro por el difícil momento que atraviesa la actividad aerocomercial sobre todo fronteras hacia adentro. Esto surge, debido a la crisis económica que sufre el país ya que las ventas han disminuido y las compañías presentan complicaciones para abonar salarios o mantener sus respectivas plantillas de personal.

(**Patricio Eleisegui** (16.04.2019) “Los gremios aeronáuticos se suman al paro impulsado por Moyano y el 30 de abril no habrá vuelos”. Iprofesional (<https://www.iprofesional.com/economia/290233-sindicato-gremio-aerolineas-Aeronauticos-se-suman-al-paro-y-el-30-de-abril-no-habra-vuelos>))

- A nivel impositivo, la carga tributaria impulsó un déficit en las empresas ya que debieron asumir un costo alto sobre Impuestos aplicados estos últimos años. De hecho, la presión impositiva de 2019 será la más alta en 60 años, según una investigación de la Consultora Ledesma. Ascenderá a 26,2% del PBI, lo que

implica una suba de 2,2 puntos respecto del inicio de la gestión nacional. (Fernando Gutiérrez (15.04.2019) “¿Más impuestos en plena crisis?: economistas acuden a la "curva de Laffer" para rebatir al FMI”. Iprofesional. (<https://www.iprofesional.com/economia/290058-afip-recesion-fmi-La-recaudacion-y-la-crisis-hay-que-subir-o-bajar-impuestos>))

- *Económico:*

En el marco de la actividad económica surgida del G20, abrió el campo a futuras inversiones en el mercado turístico por parte de China; se esperan nuevos convenios para promover dicha actividad allí.

- El nivel inflacionario ha causado un desfasaje en toda la actividad económica, propiciando un elevado aumento en los costos de cada proceso productivo. Con un promedio de una inflación de 4,7% en el último trimestre Como fue mencionado anteriormente, este factor es decisivo al momento de analizar las decisiones sobre inversión, costos, gastos de las empresas. (INDEC (10.04.2019) “Estadísticas de turismo internacional”. ([https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=13&id\\_tema\\_3=55](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=55)))

- *Social:*

En la actualidad, la sociedad está atravesando un cambio cultural relevante con respecto al bienestar personal, la satisfacción, la necesidad de conocer nuevas culturas, aprender otros idiomas, etc.; lo cual produce un incremento en el campo turístico, brindando experiencias únicas a cada persona.

- *Tecnológico:*

En los últimos 10 años el desarrollo de los negocios ha cambiado rotundamente por el tema de comunicaciones. Uno de sus pilares es la tecnología, ya que la empresa se caracteriza por invertir cantidades de dinero en tecnología, desde página web, marketing, Gestión integral de Mi Casa Lozada, intranet a través de la cual los socios y colaboradores pueden acceder a información clave de todas las áreas, gestión de Tienda Lozada, micrositio de e-commerce desde donde se centraliza la venta de merchandising de marca de Lozada Viajes, apertura de franquicias: contacto y seguimiento de la implementación de la marca y layout del punto de venta; entre otros, que facilitan la distribución de este servicio en todos los puntos del país.

Actualmente, precisan una mayor inversión en el área tecnológica que facilite la omnicanalidad, establecer un software de gestión Pythagoras; es decir, Se propone seguir en la postura de la empresa de innovar constantemente ante los diversos avances que se presentan.

- *Ecológico:*

El año 2017 fue declarado como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo por las Naciones Unidas. Turismo sostenible o sustentabilidad en el turismo no solo es ecología natural, donde toda la experiencia del viaje gira alrededor de ecosistemas naturales y ambientales, sino que la sostenibilidad es un fenómeno transversal. En ecología, "Sostenibilidad describe cómo los sistemas biológicos se mantienen diversos y productivos con el transcurso del tiempo. Se refiere al equilibrio de una especie con los de su entorno. " (La Gran Época, 2016, <https://bit.ly/2SNXDVh>)

En Lozada Viajes significa lo mismo: mantener la diversidad de la red y mercados donde están insertas, ser eficientes en la casa central en la gestión de recursos y procesos de trabajo, tener productividad por capacidad de compra/volumen, brindarles servicios a los viajeros y contar con formas de trabajo relacionadas con una cultura rica en valores humanos y comprometida con el desarrollo humano.

▪ *Legal:*

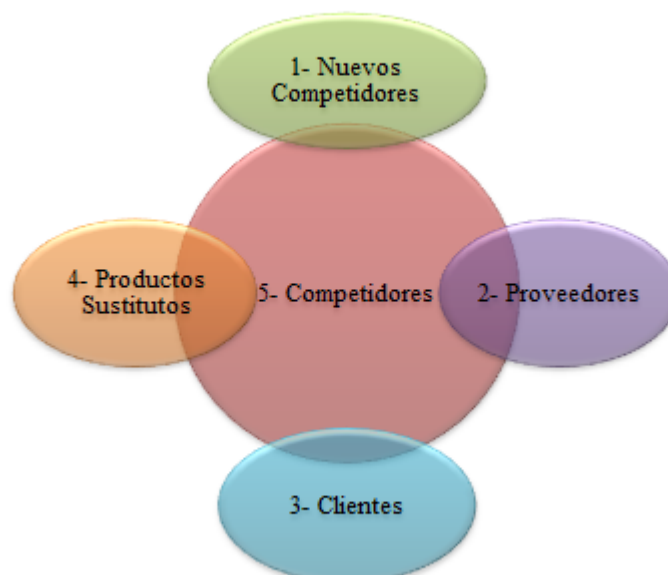
La compañía, desarrolla su actividad turística reglamentada bajo la Ley N° 18.829, la cual regula cada uno de sus procesos. Siendo su política la de Respetar las prácticas comerciales éticas, los requisitos legales y reglamentarios de la industria, los procesos de trabajo establecidos y los acuerdos realizados.

## 2.2 Análisis Interno

La Empresa cuenta con una Planificación Estratégica desarrollada de diferenciación, buscan producir servicios exclusivos y de calidad que sean así percibidos por sus clientes, quienes están dispuestos a pagar un canon especial para disfrutar de ellos.

## 2.2 Microentorno:

### **CINCO FUERZAS DE PORTER LOZADA**



- *Nuevos Competidores:*

Una de las principales barreras de entrada que existe es la inversión que se debe realizar, la cual se fundamenta básicamente en el alquiler o compra del local en el que se va a establecer la empresa. Además, hay que tener en cuenta la inversión en material de publicidad, sueldos y salarios, gastos corrientes, etc. En principio la inversión no sería mayor que en cualquier otro pequeño negocio. Otra barrera a tener en cuenta es la experiencia en el sector; la mayoría de agencias de viajes que existen actualmente llevan bastantes años operando y esto les hace tener cierta ventaja frente a nuevos competidores.

Por todo ello, el sector de las agencias de viajes no ofrece grandes barreras de entrada, lo cual supone una amenaza importante para la agencia estudiada. Aunque puede que no sea un sector muy atractivo a causa de la competencia existente.

Al igual que sus barreras de entrada, las de salida no proporcionan un gran riesgo para las compañías que desean abandonar el rubro, debido a que su mayor activo es intangible y no precisan de grandes inversiones a nivel estructural.

- *Proveedores:*

En este tipo de mercados, los proveedores que brindan sus servicios, en cuanto al hotelería y los medios de transportes, son universales para cualquiera que desee entrar en el mercado. El número de proveedores es reducido, eso equilibra la balanza al momento de negociación de los precios, pues al ser pocos pareciera que la empresa está presa al momento de comprar, pero gracias a la contrapartida de que los proveedores son pequeños, en muchos casos no pueden prescindir de la facturación que les otorga esta empresa.

Debido a esto, solo tienen beneficios aquellos que realizan alguna alianza estratégica que le permita obtener beneficios que impacten en el cliente de manera favorable.

Otra de las desventajas es que muchos de los proveedores también ofrecen el mismo servicio que las empresas de turismo, por lo que a su vez también forman parte de la competencia.

- *Clientes:*

Los compradores pueden tener diferente grado de poder de negociación según distintos factores, lo que hace que las empresas deban adaptarse en mayor medida a sus exigencias.

La política que tienen respecto de los clientes es que sean pocos, pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Los clientes están muy atomizados por el tipo de servicio que presta la empresa.

Otro punto a tener en cuenta es que el servicio que se ofrece es estandarizado, cada compañía que participa en el mercado ofrece el mismo producto y no varía en relación de una empresa a otra. Lo único que le suma un aporte distinto es su calidad en el trato con el cliente y la rapidez con la que se le solucionan los inconvenientes.

El nivel de información que manejan los clientes va aumentando en proporción a la globalización, lo cual hace que su presión a la hora de negociar una tarifa sea mayor. En la actualidad cualquier persona puede acceder a una red de internet y solicitar por sus propios medios una reserva en los hoteles y comprar vuelos desde su hogar sin tener que afrontar un canon extra. Esto lleva a que muchas ventas sean reducidas y el posicionamiento en el mercado se reduzca.



- *Productos Sustitutos:*

Existen páginas en internet y buscadores que cuentan con promociones disponibles en tiempo limitados que ofrecen el mismo producto que las compañías turísticas. En este siglo, internet ha sido un competidor fuerte para las empresas ya que puede contactar a cualquier persona y servicio con un click de distancia.

La desventaja de contratar los servicios por cuenta propia es la falta de asesores especializados y capacitados que aseguran la calidad del servicio.

- *Competidores:*

Los proveedores suministran los servicios que la agencia de viajes oferta a sus clientes; su poder de negociación es muy importante, ya que afecta directamente a los clientes porque la agencia es simplemente un intermediario.

Normalmente las agencias de viajes tienen ciertos acuerdos con sus proveedores para poder obtener un beneficio del servicio que ofertan.

Ahora bien, actualmente, debido a que los usuarios pueden comprar directamente a los proveedores, el poder de negociación, tanto de proveedores como de compradores, ha aumentado. De esta manera, debido al aumento de poder de negociación de ambos elementos, las agencias de viajes deben buscar la diferenciación y alcanzar el mayor número de clientes.

### 2.3 Análisis Interno:

A continuación, se desarrolla un análisis de los componentes internos de la organización basado en la matriz FODA:



▪ *Fortalezas:*

- Equipo humano: La formación en sus colaboradores, su capacitación y la transmisión de la cultura organizacional hace que su mayor capital sea el humano, invirtiendo constantemente en su crecimiento.
- Posicionamiento de la marca en Argentina: La marca ha tenido un crecimiento exponencial con respecto a sus competidores, situándose como una de las más reconocidas a nivel nacional.
- Red de Franquicias: Dieron la apertura a una nueva forma de vender sus servicios, siendo hoy un fuerte en su empresa sus clientes franquiciados.
- Crecimiento del Campus Lozada: Como herramienta para formar a los colaboradores y que obtengan todo un mismo nivel de conocimientos y capacitación.

▪ *Oportunidades:*

- Crecimiento de la industria: El mercado se ha ido expandiendo como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial.

- Desembarco de Lowcost en Argentina y nuevas rutas: Esto permitió que los aéreos redujeran su coste económico y permitir nuevas oportunidades al mercado.
- Apertura de compra de divisas del BCRA: Esto permite que la compañía cuente con la posibilidad de adquirir la moneda extranjera con facilidad.
- Lanzamiento segunda marca
- *Debilidades:*
  - Tecnología en desarrollo: El no contar en la actualidad con un sistema operativo actualizado y adaptado a las necesidades hace que la empresa no realice sus procesos con total eficiencia ni obtenga toda la información necesaria.
  - Falta de seguimiento en la gestión de las franquicias: La empresa no cuenta con un sistema de control y retroalimentación constante con sus franquicias, no logrando así su principal objetivo que es el de contar con un mismo lineamiento.
  - Falta de alternativas de financiación para los viajeros: Si bien la empresa cuenta con beneficios económicos en sus ventas, no tiene servicio de financiamiento amplio y adecuado a las necesidades de todos sus clientes.
- *Amenazas:*
  - Crecimiento de las empresas competitivas en el rubro online: En la actualidad, las ventas online han sido de mayor consumo para todos los mercados, previéndose un mayor auge en los próximos años; Lozada deberá invertir en ello si quiere posicionarse con respecto a sus competidores.

Marco Teórico

En toda empresa el eficiente control y comunicación resulta clave para el éxito de los proyectos y de la rentabilidad de la empresa. Es por ese motivo que con la elaboración de la propuesta de un Cuadro de Mando Integral, la empresa mejore sus procesos internos y sea más eficiente en la ejecución de métodos para efectuar un control, cumpliendo con la estructura establecida y con el presupuesto asignado.

Para desarrollar este trabajo, se utilizarán algunos conceptos teóricos del Cuadro de Mando Integral, en adelante CMI, los cuales indicarán las herramientas que se deben utilizar para implementar un CMI en la compañía.

### *3.1 CMI:*

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión en objetivos e indicadores organizados en 4 perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Su principal función es la de clarificar la estrategia y conseguir consenso acerca de ella, comunicarla a la organización, alinear los objetivos personales y organizacionales con la estrategia, vincular los presupuestos anuales con los objetivos de largo plazo, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y aprender de la estrategia y mejorarla. De esta manera se supera la incapacidad de los sistemas tradicionales de vincular la estrategia con las acciones tácticas de corto plazo.

De esta manera el CMI captura las actividades críticas de creación de valor, a la vez que retiene un interés en la actuación de corto plazo, por medio de la perspectiva financiera.

Los indicadores del CMI presentan un equilibrio entre indicadores externos e internos, entre indicadores de resultados e inductores de actuación futura, entre medidas objetivas y subjetivas.

### *Perspectivas del CMI*

- Finanzas: los indicadores financieros permiten resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de las acciones realizadas. Reflejan el objetivo final de la organización, pero deben ser complementados con las otras perspectivas.

- Clientes: el objetivo es identificar los valores que aumentan la capacidad competitiva de la empresa, por medio de la identificación del mercado objetivo, y de las medidas de la actuación de la empresa en esos segmentos, incluyendo indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes.

- Procesos internos: identificación de aquellos procesos en los que la empresa debe destacar a fin de entregar propuestas de valor que atraigan y retengan a los clientes, y de satisfacer las expectativas de rendimiento de los accionistas.

- Formación y crecimiento: identificación de la infraestructura que la empresa debe construir a fin de crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento proceden de las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

De acuerdo con Kaplan, Norton “el resultado de un Cuadro de Mando Integral depende de la calidad de su implantación.”<sup>2</sup> Para introducir el sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral se requiere identificar cadenas causa/efecto, indicadores, valores de objetivos y acciones estratégicas.

### *3.2 Misión, Visión y Valores*

Dentro de los conceptos primordiales del Cuadro de Mando Integral, la misión, la visión y los valores de la empresa son los pilares del modelo estratégico. Según Thompson y Peteraf (2012), la misión describe “el propósito y el negocio actual de

la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”, mientras la visión describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico de largo plazo de la compañía.

Los valores, son aquellos principios que sostienen la actividad de la empresa. A través de ellos se genera una cultura organizacional y un clima laboral determinado.

### *3.3 Plan estratégico*

Para los efectos del proyecto, es claro que el eje o la base para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI), es la estrategia. Según Thompson y Strickland (2008), estrategia se define: como “el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones” y por ende, “su elaboración representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado”. Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. La idea del Plan Estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito. En la elaboración de un Plan Estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:

1. El análisis estratégico, puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno.

2. La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles: estrategia corporativa, estrategia competitiva y estrategia operativa.
3. La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos.

El mapa estratégico es una imagen gráfica que representa la hipótesis en la que se basa la estrategia; debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr, y la manera en que se lograrán.

### *3.4 Matriz FODA*

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Este tipo de herramienta nos ayuda a analizar en detalle a la organización para efectuar los cambios necesarios.

### 3.3 Estrategia

Especifica la manera en que una organización acopla sus propias capacidades con las oportunidades existentes en el mercado para alcanzar sus objetivos. En otras palabras, describe cómo una organización puede crear valor para sus clientes diferenciándose al mismo tiempo frente a sus competidores (Horngren, pág. 467)

La *estrategia* es la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 127).

Al formular su estrategia, una organización debe entender primero su industria cabalmente.

El análisis de la industria se centra en cinco fuerzas, cuya herramienta a utilizar es la denominada por Porter (M. Porter, *Competitive strategy*, 1980):

1. Competidores: Se realiza un estudio profundo acerca del nivel de competencia en el mercado, cuál es la curva de crecimiento, la diferenciación de productos y cuánto afecta esto a la compañía.
2. Futuros participantes potenciales en el mercado: Se estudian las barreras de entrada, cuál es el capital para iniciarse en el mercado, las economías de escala, el nivel de tecnología necesaria a disponer, la curva de aprendizaje para insertarse correctamente. Otro factor a analizar son las barreras de salida que nos proporciona un análisis del costo si la empresa decide abandonar el mercado.
3. Productos sustitutos: Es importante saber que productos o servicios pueden reemplazar el nuestro y destacar las características que nos diferencian de los mismos otorgando un nivel de impacto en la empresa.
4. Poder de negociación de los clientes: El nivel de información que poseen los clientes, la integración hacia atrás, la característica de productos estandarizados y la



concentración geográfica de los mismos hace que el cliente tenga una mayor o menor influencia en el precio del bien o servicio ofrecido.

5. Poder de negociación de los proveedores: El nivel proveedores, el atractivo de la industria, la diferenciación en el producto; son factores que impulsan a los proveedores a ofrecer su servicio y/o vender sus insumos.

## Diagnostico

A lo largo del análisis realizado, se pudo detectar que la compañía presenta grandes desfases entre sus objetivos, plan estratégico y la estructura planteada.

En el mercado de las empresas turísticas, la competencia resulta exponencialmente alta, la fidelidad de parte de los clientes es afianzada ya que les proporciona un nivel de confianza las empresas ya reconocidas, evitando tener contacto con aquellas que recién incursionan en el mercado debido a su credibilidad.

La compañía cuenta con años de trayectoria lo cual le facilita el contacto con los clientes, pero su baja capacidad de control sobre la gestión de sus franquicias determina un riesgo a la marca en cuanto a su imagen y referencia. Este tipo de riesgos, deriva en una caída en las ventas de la empresa, clientes insatisfechos, pérdida en su posicionamiento en el mercado y una cultura organizacional distorsionada.

Dado que, dentro de sus debilidades, la empresa observo una deficiencia en cuanto al control de la administración de las franquicias, se determinó por medio de este trabajo incluir un método claro y simplificado de un control de gestión, que

permitirá a la empresa aplicar periódicamente una herramienta que va a ayudarle a direccionar cada una de sus sucursales bajo un mismo lineamiento estratégico.

A través del CMI ya anteriormente mencionado, Lozada viajes contara con una estructura ya determinada para que cada franquicia que lleve su nombre gestione cada área como se realiza en la casa central. Los beneficios de contar con una estructura unidireccionada es que proporciona en los clientes una calidad y atención unificada sobre un mismo criterio en cualquier sede que se dirijan.

A su vez se va a tener en cuenta la comunicación entre los distintos puntos de venta, este proceso va a permitir que dicha comunicación sea continua y clara con respecto a los objetivos y metas a concretar, evitando así interpretaciones erróneas acerca de la conducción de la compañía.

## Plan de Implementación

### *5.1 Introducción:*

La empresa Lozada Viajes, cuenta con una Misión, Visión, Valores y objetivos planteados en cada perspectiva que están incluidos dentro de su planificación estratégica ya establecidos, que se van a mantener en el desarrollo de este trabajo. A continuación, se describen cada uno de ellos:

### *5.2 Misión:*

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

### *5.3 Visión:*

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

#### 5.4 Valores:

- Calidad
- Creatividad
- Calidez
- Integridad
- Maestría en el hacer
- Relaciones asociativas. (Lozada Viajes, s.f., <https://bit.ly/2UZQJJ2>).

#### 5.5 Plan Estratégico:

El siguiente Plan Estratégico fue extraído de la empresa; cuyos objetivos para el próximo año lo han desarrollado según sus perspectivas del CMI.

##### Financiero:

- Crecer en el valor de la empresa de manera sustentable.
- Aumentar la facturación de Lozada Viajes Casa Central y de la red de franquicias.
- Diversificar: incrementar la facturación de tour operador y del canal online.
- Lograr eficacia en costos operativos.

##### Clientes:

- Maximizar la satisfacción de los socios franquiciados.
- Maximizar la satisfacción de los viajeros.

##### Procesos de Trabajo:

- Crecer en la relación de franquiciante y franquiciado.
- Cooperar con un objetivo mayor (cocreación).
- Mejorar continuamente las fuentes de financiamiento y subsidios.
- Producir calidad (SGC o sistema de gestión de calidad).
- Lograr nuevos acuerdos productivos o estratégicos.
- Fomentar la creatividad e innovación (I + D).
- Digitalizar los procesos operativos.
- Mejorar el desempeño del tour operador.
- Hacer productivo al canal online para las franquicias.

- Ser una comunidad saludable.

#### Aprendizaje y Crecimiento:

- Liderar activamente para ser protagonistas del rol en el equipo, resolviendo los desafíos relevantes y cocreando un ambiente de relaciones colaborativas, íntegras y generadoras de riquezas.
- Contar con información y datos con base en hechos.
- Alinear la organización hacia el camino de la excelencia.

Según la base establecida por la compañía para conducirse en los próximos años, se establece un plan de acción que promueve la concreción de sus objetivos y planificación implantada. El mismo se desarrollará en el próximo apartado.

#### *5.6 Objetivo General:*

- Definir un sistema de control y retroalimentación entre la empresa Lozada Viajes y sus franquicias que proporcione un aumento en la eficiencia de la implementación de la Planificación Estratégica. Este se medirá a través del incremento de la rentabilidad en un 20% con respecto al año anterior; el mismo se implementará a partir de septiembre del 2019.

El porcentaje fue establecido en base a la rentabilidad que obtuvo la empresa en el año 2018 correspondiente a un 9%; a su vez se analizó el porcentaje incrementado en los gastos que fue de 67% en comparación con el año 2017. Por ende, se establece un plan de acción que produzca una optimización en los gastos, mayor productividad en los activos y como consecuencia un aumento en la rentabilidad.

Dicho plan de acción se llevará a cabo en cada franquicia, para obtener así una cuantificación del avance de la Planificación Estrategia implementada.

#### *5.7 Objetivos Específicos:*

En base a la Planificación Estratégica implantada por la compañía se procedió a establecer para las distintas perspectivas del CMI, objetivos acordes que serán cuantificados a través de indicadores a lo largo del desarrollo de este trabajo; esto permitirá que se mida el grado de avance y aplicación de los mismos tanto en la

casa central como en las franquicias. En este sentido, también se establecieron las áreas críticas que incluyen a los factores claves.

Además, se analizó la relación causa-efecto entre factores, elaborada de abajo hacia arriba.

Comenzando por el apartado de aprendizaje y desarrollo, se tomó en cuenta la necesidad de afianzar la motivación y satisfacción laboral en los colaboradores para que haya una optimización en la comunicación interna y potencie la calidad de atención e impacte positivamente en la imagen de la empresa. A su vez se precisa de una inversión alta con respecto a nuevas tecnologías que incluyan canales online para las franquicias y digitalice los procesos operativos obteniendo mejoras que impacten en el aumento de la rentabilidad de la compañía; para llevar a cabo esta mejora se precisa de una capacitación constante y actualizada que la empresa invierta en sus colaboradores. Como resultado final de poner en marcha estas sugerencias la empresa contara con resultados positivos en el incremento de sus ventas, y la rentabilidad.

Respecto a los procesos internos, la optimización de la comunicación interna permite una mayor fluidez en los procesos productivos y en la interacción entre las áreas de la empresa evitando todo desfasaje e incrementando la productividad. Por otro lado, la creación de canales online y la digitalización de los procesos operativos afianzan la fidelización de los clientes, mejorando la calidad de atención y servicios brindados.

En el apartado de clientes se considera valioso el impactar globalmente con una alta imagen sobre la compañía ya que se traduce en incremento en las ventas y en la calidad de la atención que se brinda. La satisfacción del cliente se traduce en la repetición de compra, mayor volumen consumido y la captación de nuevos clientes, de manera que, al incrementar las ventas, se cumple el objetivo principal de rentabilidad. Sopesar que en este mercado la fidelización del cliente es de suma importancia, ya que al ser un espacio en donde la confianza y trayectoria es vital al momento de consumir el producto, la empresa deberá afianzarla cumpliendo con la excelencia y solucionando los inconvenientes que puedan surgir de manera ágil y eficiente.

Al aplicar dichos factores, la empresa traduce los objetivos en ventajas competitivas que le proporcionan una reducción en los gastos e incrementa de manera considerada la productividad e ingresos por venta.

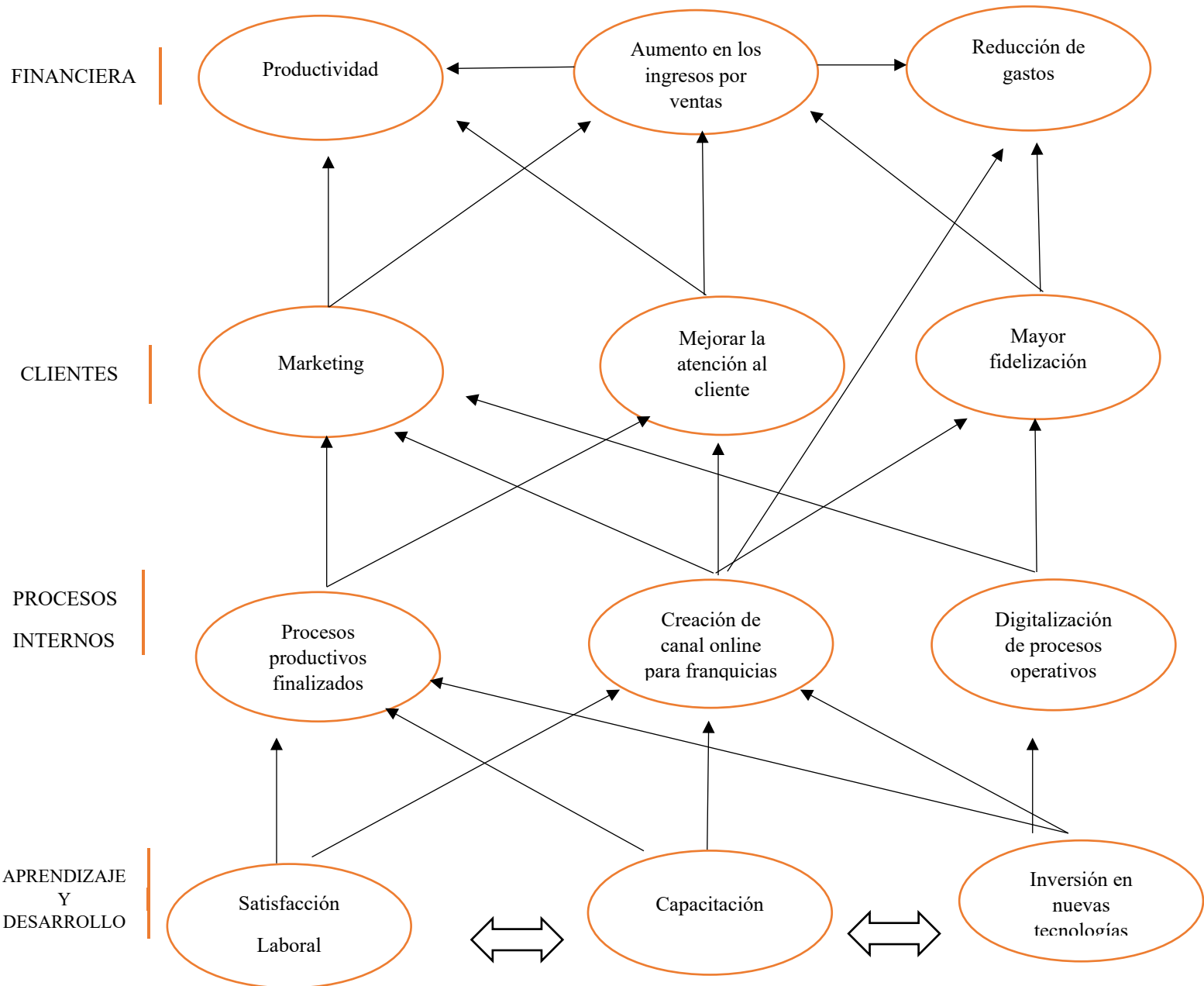
En el siguiente cuadro se observa un resumen de cada perspectiva con su objetivo y los factores claves a trabajar para llevar a cabo el mismo.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Factores Claves</b>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la rentabilidad</li> </ul> Un 20% para el año 2020.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Productividad</li> <li>○ Aumentar las ventas</li> <li>○ Reducción de gastos</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la cartera de clientes en un 40% para el año 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Marketing</li> <li>○ Mejorar la atención al cliente</li> <li>○ Aumentar la fidelización</li> </ul>
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalizar los procesos internos en un 40% para el año 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Procesos productivos finalizados.</li> <li>○ Digitalizar los procesos operativos</li> <li>○ Canal online para franquicias</li> </ul>
Aprendizaje y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en nuevas tecnologías en un 20% del presupuesto para el año 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Motivación y satisfacción laboral</li> <li>○ Capacitación continua</li> <li>○ Inversión en nuevas tecnologías</li> </ul>

### 5.7.1 Mapa Estratégico

#### PERSPECTIVA

#### FACTORES CLAVES



## 5.8 Indicadores de Medición:

Una vez establecidos los factores claves y la relación causa-efecto se procede a medir el grado de avance del cumplimiento de los mismos a través de indicadores por cada una de las perspectivas, de manera que se determine el grado de cumplimiento de dichos objetivos estratégicos.

Los indicadores que se describirán a continuación tienen un enfoque cuantitativo y cualitativo según correspondan que permite medir el grado de avance.

### *5.8.1 Indicadores de Aprendizaje y Desarrollo:*

La Empresa, con visión a futuro y en base a sus principios de crecimiento constante, apuesta a una mayor profesionalización en los procesos productivos y en un avance tecnológico. Por lo cual, se deberá medir en el área de crecimiento y formación.

Para ello, se establecieron los siguientes indicadores que puede observarse en el próximo cuadro, que serán controlados a través de los factores de medición: Preventivo, Concurrente y retroalimentación. Estos nos permitirán supervisar las actividades que se desarrollen a lo largo del proceso de implementación. Para fijarlos se han recolectado datos históricos de la compañía.

La inversión en nuevas tecnologías son factores claves que van a permitir un crecimiento en el desarrollo de la empresa a futuro, para eso creemos necesario medir el nivel de inversión que la empresa está realizando actualmente. A su vez, los colaboradores deberán ser capacitados para ser eficientes en estas nuevas tecnologías, evitando futuros errores y desfasajes. Medir la satisfacción laboral permite crear un clima laboral adecuado.



APRENDIZAJE Y DESARROLLO					
Factores claves	Indicadores	Frecuencia de Medición			
			V	A	R
Satisfacción	(Empleados satisfechos- Empleados insatisfechos) x100	Semestral	70%	50%	30%
Capacitación	Capacitaciones disponibles/ (Total de empleados – Empleados participantes)	Trimestral	90%	80%	50%
Inversión en nuevas tecnologías	Inv. en I+D / Gastos totales	Semestral	20%	10%	5%

### 5.8.2 Indicadores de Procesos Internos:

Para obtener excelencia en los procesos se debe tener en cuenta varios aspectos a profesionalizar.

Uno de ellos es la necesaria inversión en nuevas tecnologías y maquinarias. La empresa cuenta con procesos internos básicos, los registros contables se hacen a través de planillas de Excel y no cuentan con un software de gestión contable que registre cada uno de sus movimientos pudiendo así llevar un control exhaustivo de todos los procesos administrativos.

Invertir en la creación de un canal online para las franquicias potenciara el incremento en las ventas y en el posicionamiento de la marca con respecto al servicio que les brinda a sus clientes societarios.

Por último, se considera de suma importancia una comunicación interna fluida y acertada para la realización efectiva y eficiente de cada actividad. En la actualidad, la familiaridad y la estructura organizativa reducida produce una falta de comunicación formal. Por ello se plantea establecer canales de comunicación formales en cada área, que comunique el inicio y fin de cada proceso.

PROCESOS INTERNOS					
Factores claves	Indicadores	Frecuencia de Medición			
			V	A	R
Procesos productivos finalizados	Procesos productivos totales – Procesos productivos finalizados X 100	Semestral	40%	20%	10%
Digitalización de procesos internos	Inv. Tecnologías / Gastos totales	Anual	20%	10%	5%
Canal online para franquicias	Recursos disponibles / Inv. Tecnologías	Semestral	20%	15%	10%

### 5.8.3 Indicadores Clientes:

Se establecen los siguientes indicadores con el objetivo de observar el nivel de inversión realizada respecto a los clientes, su satisfacción, fidelidad y la inversión que se realiza para la difusión de información de la marca a través del Marketing. Estos elementos son los que posicionan a la empresa en el mercado, otorgándole prestigio y credibilidad.

En la gestión actual de la compañía, reduce el nivel de inversiones sobre marketing, limitando su alcance a un mercado más reducido y seleccionado.

Los indicadores de satisfacción se generarían a través de encuesta en base a ciertos parámetros de calidad que establezca la empresa como valores fundamentales.

Los gastos de marketing se concentran en las siguientes actividades básicas:

- Publicidad: impresión y radiodifusión, embalaje, carteles publicitarios, material audiovisual, logotipos.
- Promoción de ventas: ferias de muestras, exposiciones, congresos, acuerdos con distribuidores, redes sociales, online.
- Venta personal: programas de incentivos, capacitación de vendedores, propaganda.
- Relaciones públicas: prensa, conferencias, seminarios, informes anuales, obras de caridad, patrocinio, publicaciones.

CLIENTES					
Factores claves	Indicadores	Frecuencia de Medición			
			V	A	R
Marketing	Gastos de Marketing/ Facturación	Semestral	40%	30%	10%
Atención al cliente	Clientes Satisfechos/ Clientes Totales	Semestral	50%	40%	10%
Fidelización	Clientes perdidos/ Clientes	Semestral	70%	50%	20%

### 5.8.4 Indicadores Financiera:

En cuanto a los indicadores para optimizar los gastos, se establecieron los costos fijos y totales como parámetros de medición, así se podrá observar con claridad el nivel de avance en los mismos.

Para lograr la productividad deseada por la empresa, es de suma importancia potenciar el incremento de los ingresos por ventas. Los mismos están esclarecidos por indicadores cuantitativos.

PROCESOS INTERNOS					
Factores claves	Indicadores	Frecuencia de Medición			
			V	A	R
Productividad	ROI = Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo Total	Anual	2%	1.5%	0.5%
Ingresos por ventas	Ingresos netos / Total del Activo	Anual	2%	1%	0.5%
Optimización de gastos	Costos Fijos / Costos Totales	Anual	50%	30%	10%

### 5.9 Presupuesto:

PRESUPUESTO Y ROI			
Operativo	Presupuesto	INGRESO ANUAL CONSIDERANDO RENTABILIDAD 20%	
Carteles Publicitarios	\$ 216.000,00	Ingreso	\$ 377.710.329,92
Content Manager	\$ 40.000,00	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 377.710.329,92</b>
Marketing Digital	\$ 360.000,00		
Diseñador Web	\$ 288.000,00	<b>ROI</b>	
Capacitacion	\$ 30.000,00	Inversion	\$ 1.057.753,00
Softwart Contable Catedral	\$ 29.795,00	Ingresos	\$ 377.710.329,92
Softwart Gestion Integral	\$ 25.780,00	Inflacion	\$ 423.101,20
Honorarios Profesionales	\$ 36.678,00	ROI en %	25406%
Servicio Tecnico	\$ 31.500,00		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.057.753,00</b>		
<p><b>El Retorno de Inversion (ROI) cuando mi ingreso es de \$377.710.329,92 y la inversion es de \$1.057.753 es igual a 25406%. Por cada peso invertido, se obtiene \$255,06 pesos de retorno.</b></p>			



## Conclusión

A lo largo del desarrollo de la presente investigación, se ha abordado la problemática sobre la falta de control en la gestión de las franquicias de la compañía Lozada Viajes. Luego de un análisis interno evaluando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, acompañando con la investigación sobre factores de su entorno se llegó a la conclusión que la empresa debe afrontar esta falencia para obtener así el cumplimiento factible de su Planificación Estratégica.

Si bien, la empresa cuenta con la herramienta planteada del desarrollo de un CMI, no se tienen en cuenta indicadores cuantificados, lo cual produce un desfase y falta de medición del avance de dichos objetivos.

Para lograr un crecimiento exponencial tanto en la casa central como en las franquicias de la marca se precisa elaborar un plan de acción claro y cuantificable. Este mismo es el que se propuso en el desarrollo del trabajo, entendiendo el mismo como una solución a su problemática. El lapso de duración del mismo es de tres años comenzando a partir del mes de Septiembre del año 2019.

A su vez, se planteó una sistematización en los procesos internos con una fuerte inversión en tecnología y maquinaria que le va a brindar a la empresa un salto de calidad y automatización exponiendo las ventajas competitivas por los siguientes diez años.

Como beneficios de aplicar esta herramienta y procedimientos se espera contar con una estructura sólida en la casa central, con canales de comunicación formales, sistemas de control interno y objetivos traducidos en acciones que produce como resultado una empresa eficaz en el mercado, reduciendo costos, ampliando la cartera de clientes y obteniendo así un incremento en la rentabilidad.

Además, se propone una impulsar un crecimiento en sus canales de comunicación externa, para los clientes, debido a que en la actualidad con el avance de las redes sociales y la importancia del posicionamiento en la misma, se eleva potencialmente el ingreso en ventas a través de estos medios. El contar con un Community Manager y crecer en esa área permite construir y administrar el campo online, gestionando la identidad y la imagen de la marca para lograr un contacto estrecho con el público objetivo.

Considero como profesional, que implementando todos los recursos disponibles, de una manera eficiente y midiendo el avance de cada actividad; va a producir que la compañía eleve su estatus no solo de manera integral sino global, para ampliar sus objetivos y sus perspectivas a largo plazo.

## Recomendaciones

La Empresa deberá realizar constantes mediciones de los conocimientos de los empleados en cuanto a la capacitación que tienen en la plataforma virtual, ya que si bien está disponible no hay un sistema de control sobre el conocimiento que cada colaborador adquiere.

También se considera de suma importancia establecer circuitos formales de comunicación y retroalimentación, como lo son reuniones semanales, cuadros de información o planillas de circulación acerca de temas relevantes que cada persona deba tener en cuenta.

El plan de acción planteado sin un control exhaustivo no produce resultados positivos, por lo cual se recomienda una medición mensual de cada apartado para realizar los ajustes y modificaciones necesarias a tiempo.

Otro de los aspectos relevantes a tener en cuenta es la interiorización y transmisión de la visión y misión a cada colaborador y franquiciado, para que puedan transmitir una cultura global en cada una de las sedes.

## Bibliografía

Kaplan, R.S. y Norton, D.S.: “THE BALANCED SCORECARD-MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE”. Harvard Business Review, Septiembre-Octubre, 1992.

Kaplan, R.S. y Norton, D.S.: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”. Barcelona, Gestión 2000, 1997.

Patricio Eleisegui “Los gremios aeronáuticos se suman al paro impulsado por Moyano y el 30 de abril no habrá vuelos” (<https://www.iprofesional.com/economia/290233-sindicato-gremio-aerolineas-Aeronauticos-se-suman-al-paro-y-el-30-de-abril-no-habra-vuelos>) IProfesional. 16.04.2019

Fernando Gutiérrez (15.04.2019) “¿Más impuestos en plena crisis?: economistas acuden a la "curva de Laffer" para rebatir al FMI”. Iprofesional. (<https://www.iprofesional.com/economia/290058-afip-recesion-fmi-La-recaudacion-y-la-crisis-hay-que-subir-o-bajar-impuestos>)

INDEC (10.04.2019) “Estadísticas de turismo internacional”. ([https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=13&id\\_tema\\_3=55](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=55))

Thompson y Peteraf “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA” 18va ed, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México, 2012

Arthur A. Thompson & Gamble “ADMINISTRACION ESTRATEGICA TEORIA Y CASOS” McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México,

Thompson y Strikland ADMINISTRACION ESTRATEGICA TEORIA Y CASOS” 15 edicion, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V México, 1978.

Horngren Charles T.; Datar Srikant M.; Foster George “CONTABILIDAD DE COSTOS. UN ENFOQUE GERENCIAL” PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. ADMINISTRACION; UNA PERSPECTIVA GLOBAL. 12 ed. México, McGraw-Hill, 2004. 804p. ISBN 970-1-3949-1.

M. Porter, “ESTRATEGIA COMPETITIVA, TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES Y DE LA COMPETENCIA” 2ed, México, 2015.