

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Cuadro de Mando Integral

“Diseño de Cuadro Integral para la Modalidad de franquicias de Lozada Viajes”

Autor: Ponssa Federico Gabriel

Legajo: VCPB037637

DNI: 37.821.296

Director de TFG: Márquez Agustín

Córdoba, Noviembre de 2020

Índice

Introducción.....	1
Análisis de la situación.....	4
Descripción de la situación.....	4
Análisis del Contexto	6
Diagnóstico Organizacional	8
Análisis Específico	10
Marco Teórico	12
Diagnóstico y Discusión.....	15
Declaración del problema abordado.....	15
Justificación de la relevancia del problema.....	15
Discusión	16
Plan de Implementación	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos.....	16
Alcance	17
Recursos Involucrados.....	17
Acciones concretas	18
Marco Temporal	22
Evaluación y medición	23
Conclusiones y Recomendaciones	23
Referencias	26
Anexos.....	28
Anexo I: Análisis de Estados Contables.....	28

Resumen

El presente Reporte de Caso se realizó sobre la empresa Lozada Viajes, ubicada en Córdoba Capital, y dedicada a la comercialización de productos y servicios turísticos. Se analizó a la organización encontrando que los problemas provienen de una falta de información a nivel interno de las franquicias, que no conocen sus costos verdaderos de operación, carecen de canales de comunicación fluidos, falta de medición a los recursos humanos y capacitación de los mismos. Bajo este diagnóstico se optó por diseñarle un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, la cual permite traducir la visión y la estrategia a toda la organización. El objetivo que persiguió la herramienta fue el de aumentar la rentabilidad de la empresa y se plantearon indicadores tanto financieros y no financieros. En complementariedad a dicha herramienta, se incorporó una jornada de capacitación al personal, la medición de la satisfacción al cliente y su probabilidad de recomendar la empresa. El valor de la propuesta alcanzó una erogación total de \$244.920, con una mejora en el resultado neto de \$ 1.139.623. La aplicación del Cuadro de Mando Integral permitió alcanzar resultados positivos a pesar de la situación económica, con la espera de servir de base para otras empresas del sector, como una guía de acción para otras empresas.

Palabras Claves: Lozada Viajes, Franquicias, Cuadro de Mando Integral, Indicadores, Rentabilidad.

Abstract

This Case Report was made on Lozada Viajes, located in Córdoba Capital, and dedicated to the commercialization of tourism products and services. The organization was analyzed finding that the problems come from a lack of information at the internal level of the franchises, so the company does not know their true operating costs, communication channels, lack of measurement of human resources and training thereof. As a proposal was chosen the Balanced Scorecard which allows the vision and strategy to be translated to the entire organization that could increase the profitability of the company with financial and non-financial indicators. As a complement, the proposal includes a training session, measuring customer. The value of the proposal reached \$ 244,920, which has an improvement in the net result of \$ 1,139,623. The application of the Balanced Scorecard allowed to achieve positive results with the hope of serving as a basis for other companies.

Keywords: Lozada Viajes, Franchises, Balanced Scorecard, Indicators, Profitability.

Introducción

En el presente Reporte de Casos sobre la empresa Lozada Viajes se aborda la temática de la falta de un sistema de gestión de información externa e interna. La ausencia del mismo genera fallas en el proceso que se traducen en un nivel de rentabilidad que no es el máximo posible. La importancia de la información en las organizaciones actuales radica en que la misma es la base de la toma de decisiones y el sustento para realizar la gestión, monitoreo y control sobre la performance que tiene en el mercado.

Autoproclamada empresa y familia al mismo tiempo, Lozada Viajes es la red de franquicias de agencias de viajes más grandes del país, formada actualmente por una red de 80 franquicias de agencias de viaje distribuidas en diferentes provincias Argentinas, situadas gran parte en la provincia Córdoba. Lozada Viajes tiene una trayectoria de más de 30 años, fue fundada en 1987, por Cecilia Trigo y su marido Facundo Lozada, abrió sus puertas operando como una agencia de viajes tradicional, más adelante, los hijos del matrimonio se incorporaron al negocio surgiendo como una empresa Pyme tradicional familiar. La fortaleza de la organización es la trayectoria que dispone en el mercado, como así también la marca que ha generado en los últimos años respecto de los servicios ofrecidos. Los esfuerzos realizados provienen de invertir mucho tiempo, dinero y esfuerzo.

Lozada Viajes está constituida por tres unidades de negocios que son; las franquicias, donde el rol del franquiciador se lo asocia al de un colaborador emprendedor, el cual será acompañado por parte de la casa central, en el desarrollo de la gestión del equipo y permitiéndole alcanzar los objetivos estratégicos planteados para las franquicias, donde no solo cuenta con un servicio de colaboración continuo sino se le suma la capacitación constante a todos los socios franquiciados, buscando acompañar y motivando a aprender todo lo necesario para crecer en el sector.

La segunda unidad de negocios es la venta online, surgiendo con el objetivo de lograr la omnicanalidad, la cual consiste en la venta de productos y servicios turísticos por medio de la web oficial de la empresa. La tercera unidad de negocio es el tour operador que tiene como fin crear y comercializar productos propios y exclusivos para las franquicias Lozada. La existencia de estas tres unidades de negocio tiene como principal ventaja el hecho de que se encuentran sectorizadas las acciones en función de

cada una cumple un objetivo específico. En particular, se centrará el presente trabajo en las falencias encontradas en la unidad de negocio de las franquicias, ya que en la relación entre ambas es que se encuentra el valor agregado de Lozada Viajes como una de las empresas con mayor cantidad de franquicias a nivel nacional.

Entre las principales problemáticas que presentan las franquicias en su accionar diario se encuentra el hecho de que las mismas no disponen de un software de gestión de información, como así tampoco el circuito que la misma debe cumplir. En concreto la organización no cuenta con un soporte desde la Casa Central hacia las franquicias que le permita, identificar costos por tipo y frecuencia, reconocer la rentabilidad de cada venta, realizar un seguimiento de clientes en el servicio de post-venta, ni políticas para maximizar beneficios. Entre los principales problemas que aluden los franquiciados que disponen en su accionar interno es que al no contar con un sistema de gestión y trabajar con planillas de Excel para el registro de las actividades se pierde información valiosa para incrementar la rentabilidad de cada franquicia.

La problemática principal que se observa en las franquicias es la falta de un plan de información interna, que una los procesos internos a través de un circuito de información que sea posible disponerla en tiempo real, para así disponer una correcta gestión de las ventas, compras y clientes, para que las mismas aumenten su rentabilidad.

La importancia de las franquicias para la Casa Central radica en que la organización ideó un plan estratégico de cara al 2022, donde se plasmó las metas que la empresa tiene para el corto, mediano y largo plazo, en donde una de ellas refiere a la expansión de franquicias. El hecho de que las franquicias no dispongan de un orden en la información y que no se obtenga de ellas de manera clara la rentabilidad ni tampoco el nivel de funcionamiento interno, hace que la Casa Central no pueda realizar gestión, control y monitoreo sobre las mismas para guiarlas en la expansión. La necesidad de expansión en el territorio interno solo será posible con el pleno conocimiento de cómo funciona una franquicia para que se puedan aplicar acciones correctivas cuando las mismas se desvíen de los objetivos estratégicos planteados.

En la presentación de un plan de gestión de información interna que sea útil para toda la organización, tanto la Casa Central como las franquicias es que el Cuadro de Mando Integral reviste importancia, ya que por medio de él será posible con indicadores

gestionar a la Casa Central y a las franquicias a través de lineamientos estratégicos con indicadores que demuestren el grado de cumplimiento y desarrollo de la organización.

En función de que el CMI es la herramienta seleccionada para la intervención de Lozada Viajes, se obtuvieron los siguientes antecedentes de investigadores que aplicaron el mismo instrumento para empresas del sector con resultados positivos al respecto. En primer lugar se encontró a Ruiz (2016) quien aplicó un CMI para una empresa que explota las rutas patagónicas de Chile en el sector de turismo. En sí el autor planteó como objetivo dotar a la organización de una planificación estratégica que utilizará como herramienta de control el CMI para de ahí mejorar las decisiones y alcanzar los objetivos de crecimiento como visión de largo plazo. La propuesta del autor consistió en aumentar la rentabilidad de la empresa en la explotación de las Rutas Patagónicas como destino turístico por medio de un aumento del capital para el negocio con postulaciones a fondos de financiamiento, alianzas estratégicas concretas y proyectos de motivación a los clientes y el personal.

Otro antecedente que permite evaluar su efectividad, es el trabajo presentado por Romero (2018), el cual sienta las bases y describe a una franquicia de la empresa Lozada por medio de un CMI. La autora distinguió como problemas relevantes para la organización el escaso personal para la atención al cliente, la falta de un servicio de post-venta, la no determinación del público objetivo. Estos problemas afectan considerablemente al resultado económico de la franquicia, motivo por el cual el CMI se planteó para incrementar las ventas con promociones y mayor productividad de ventas personales, marketing directo, determinación de una política de aceptación de moneda extranjera para su cotización entre otros.

Por último, se encontró el aporte realizado por Monzon (2019) quien implementó como herramienta de intervención un CMI para la empresa Lozada Viajes en su conjunto buscando incrementar la rentabilidad anual en un 35%, la utilidad en un 30% y los ingresos por venta en un 20%. El aporte realizado por el autor sienta las bases para realizar un aporte adicional a la empresa, con indicadores no sólo financieros, sino también de procesos, de seguimiento y control.

En función de la visión de la empresa de expandirse en el mercado y mantener una posición de ser referente en el sector turismo, se requiere de una intervención profesional para alcanzar dichos objetivos. El CMI será una herramienta de apoyo

esencial para el crecimiento porque permite dar una visión diagnóstica del estado de situación actual e indicadores que permitan realizar un seguimiento futuro.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Lozada Viajes posee una gran ventaja, la cual refiere al buen posicionamiento que posee en el mercado, la cual ha obtenido por la amplia trayectoria de más de 30 años. La visión de la empresa es disponer de una cartera de productos amplia y diversificada, atendiendo a clientes nacionales e internacionales, con destinos locales y extranjeros. Los servicios prestados por la empresa se dirigen a dos tipologías de clientes, el consumidor final y por otro lado los clientes internos, es decir los socios franquiciados.

Las mismas se encuentran administradas a partir de la gestión de la casa central ubicada en la ciudad de Córdoba, en donde se aprecia un alto nivel de independencia para el manejo de las operaciones diarias, y es la casa central la que le aporta un soporte de información y *know-how*.

Se destaca también que Lozada Viajes ha trazado la definición de un plan estratégico para el crecimiento de sus franquicias de cara al año 2022, en donde se han planteado tanto metas de corto, mediano y largo plazo, puntualizando en la expansión del número de franquicias, el desarrollo de la omnicanalidad y el crecimiento del Campus Lozada como herramienta para el crecimiento del nivel profesional de sus colaboradores.

El estudio de Lozada Viajes en términos internos, se realiza en base a la distinción de las falencias y ventajas en las diferentes dimensiones financieras, de clientes, de procesos internos y crecimiento junto con aprendizaje.

En el análisis de procesos internos es posible afirmar que la principal problemática que presenta Lozada Viajes se encuentra en el proceso de comunicación entre casa central y las franquicias. La comunicación se realiza a través de canales informales sin un seguimiento de las acciones que llevan a cabo los franquiciados. Esto provoca que no exista un control activo de la Casa Central sobre las franquicias.

Es de destacar la ausencia de un manual de procedimiento en el cual sigan los procesos posteriores tanto de las ventas como de los gastos incurridos, haciéndose difícil así el seguimiento de cada una de ellas, si bien tienen especificados el proceso de contacto, no sobre la gestión posterior. Junto con esta ausencia se presenta además la falta de herramienta para el análisis financiero por parte de las franquicias, donde puedan interpretar su realidad en base a los indicadores.

En las franquicias, también se observa la falencia de una falta de capacitación a los franquiciados sobre conceptos básicos de gestión de una empresa, lo que lleva a observar falencias en la gestión. En síntesis, la organización al no brindar un software de gestión contable y administración, como así tampoco una capacitación, se vuelven evidentes las fallas del franquiciados. Las fallas en la gestión repercuten en la rentabilidad de la franquicia y de la Casa Central.

El estudio de la dimensión de clientes da cuenta de que no existe una política activa de atracción de clientes y fidelización de los mismos. Si bien desde la Casa Central se otorga a las franquicias un procedimiento para el contacto con el cliente, dicho instructivo carece de acciones que formen parte de un plan de contingencia. En términos concretos es posible observar que cuando a los encargados de finalizar las ventas se les presentan inconvenientes de diferente índole su capacitación no les permite dar siempre respuesta. Esta falta de respuesta hace a la retención del cliente y su fidelización. Sobre este último punto se tiene que la organización si bien tiene una base de datos con sus clientes luego de que se prestan servicios no solicita un feedback al cliente sobre la conformidad con los servicios prestados. En síntesis no hay una medición de la satisfacción de los clientes para mejorar con acciones concretas.

Por último, en relación al análisis de crecimiento y aprendizaje se tiene que la organización si bien existe una plataforma interna de aprendizaje, la misma no persigue una política firme para los franquiciados, la cual se estipule en las necesidades que las mismas poseen y sean a su vez acordes a los objetivos planteados. A su vez, es posible distinguir que la organización debe realizar en el estudio de las oportunidades de crecimiento la posibilidad de implementar un plan de capacitación a los franquiciados y empleados de cada franquicia para alcanzar el crecimiento.

Análisis del Contexto

La herramienta utilizada para la aplicación del análisis del contexto consistió en la matriz PESTEL donde se distingue cómo las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales del entorno externo de Lozada Viajes la influyen de manera positiva o negativa.

Dimensión política: La principal política que afecta a la actividad turística es el impuesto país, a través de ley 27.541/2019, la cual desalienta el turismo emisor, pero potencia el turismo receptor. Desde (AFIP, 2019) destacan que la medida estará vigente por los próximos cinco años, fijando un tributo para personas que compren divisas del exterior o realicen compras de bienes o servicios en el exterior con tarjetas de débito o crédito. Teniendo como fin lo recaudado para financiar el déficit con el que cuenta el gobierno, además de aumentar la recaudación fiscal para el pago de diferentes conceptos alusivos a la deuda externa.

En materia política actual, la situación actual de pandemia provocada por la aparición del virus COVID-19 generó que el gobierno nacional debería de implementar una serie de políticas tendientes a aminorar el impacto del aislamiento que frenó el nivel de actividad generalizado del país. Algunas de las políticas tomadas respecto del turismo implicó que los hoteles alojamientos y demás agencias de viaje la devolución de los montos gastados para las personas en reservas, que, por cuestiones de decretos de imposibilidad no pudieron llevar a cabo la actividad turística. A su vez, el gobierno nacional lanzó un plan de ayuda al turismo para hacer frente a la crisis económica en que se sumergió el sector desde la declaración de la cuarentena extendida en Argentina.

Dimensión económica: Argentina en la actualidad se encuentra atravesando dificultades económicas producto de desequilibrios macroeconómicos que conducen a crisis. Dichos efectos impactan fuertemente en la actividad económica. Los objetivos de equilibrio fiscal y macroeconómico se encuentran en constante búsqueda por parte de los gobiernos del país, sin embargo existen diferentes variables reales que imposibilitan su alcance. En primer lugar se encuentra la inflación, factor que afecta desde épocas inmemorables, que deteriora el poder adquisitivo de los ciudadanos quienes intentan cubrir su poder adquisitivo resguardándose en el dólar estadounidense presionando a un aumento en su valor. Una medida para evitar esta presión y consecuente disminución de reservas internacionales por parte del Banco Central es el impuesto país, presentado en

el tema anterior, donde actualmente juega un rol muy importante para el turismo internacional, ya que, con el dólar a un valor superior para quienes decidan viajar al extranjero, se incrementó el turismo receptivo.

Según el (INDEC, 2020) en su último informe económico realizado en el mes de abril de 2020, la tasa de ocupación hotelera cayó un 51,2 % con relación al mismo mes del pasado año. A la vez de que las pernoctaciones de viajeros residentes registraron una caída de 49,8 % y las de no residentes disminuyeron 55,6 %. El freno al turismo que implicó la pandemia que se encuentra atravesando el país también genera que dentro de la actividad se requieren de políticas internas para que el impacto de la crisis sea menor, motivo por el cual, desde el gobierno nacional se establecieron líneas de crédito para la reactivación del sector que vienen asociadas con acciones de capacitación.

Dimensión social: A la hora de viajar, la situación económica tan volátil repercute inmediatamente en la sociedad, lleva a la paralización e incertidumbre generalizada de las personas, donde el viajar ha sido una actividad relegada en las decisiones de consumo. Esta caída se puede ver en los números que nos dan los entes públicos con respecto al turismo internacional, donde desde el INDEC proporciona que las salidas al exterior disminuyeron a una tasa interanual del 14%, además de que las salidas de turistas residentes también disminuyeron, en este caso en un 16% (INDEC, Informe Técnico de Turismo., 2020) .

A esta situación, es necesario mencionar que se debe agregar que el nivel de pobreza aumentó en Argentina luego de la pandemia, entre junio y julio de 2020 alcanzó a un total del 47% de la población generando una presión adicional al turismo cuando se tiene en cuenta que el turismo es una actividad que se encuentra relacionada al poder adquisitivo y este mermó considerablemente (Bermúdez, 2020).

Dimensión tecnológica: La industria turística ha entendido que el ecosistema digital es de vital importancia para otorgar dinamismo y crecimiento a sus actores. El turismo se ha convertido en uno de los sectores más significativos de la época actual debido a su representatividad en los ámbitos económico, cultural y social, y es una de las verticales más maduras y de mayor crecimiento en la industria de los negocios por internet en Latinoamérica, siendo la categoría de compra número uno en Argentina (Weitz, 2019). La dimensión de este avance se encuentra relacionado en que la Cámara Argentina de Comercio Electrónico estimó en sus estadísticas que en el balance del

comercio electrónico del año 2019, el sector turismo ocupó el primer lugar entre las compras realizadas por los argentinos en el medio online.

Dimensión ecológica: Argentina a través de sus normas, promueve el cuidado del medio ambiente y de los recursos naturales, la enunciación de este principio y su alcance tiene asiento en el artículo 41° de la Constitución Nacional, que establece el derecho a un medio ambiente sano. El principio de sustentabilidad está fuertemente marcado en el plan federal turismo, donde buscan la preservación no solo ambiental, sino de los ecosistemas turísticos donde se desarrollan junto con su cultura regional.

Dimensión legal: La industria del turismo se encuentra protegida y estructurada en base a la Ley 25.997: Ley Nacional de Turismo, donde su objeto es regular la actividad turística del país. Se posee un fuerte apoyo desde el sector público hacia el turismo donde, a través de los días no laborables otorgados por parte de la “Ley de establecimiento de feriados y fines de semanas largos” Ley Nacional n° 27399, naciendo así los famosos “feriados puentes” con la finalidad de fomentar la industria turística, a través de los Feriados nacionales y días no laborables, que tienen su amparo en el artículo 6 y 7 de la misma ley. (Argentina, 2017).

Diagnóstico Organizacional

El análisis se realiza en función de la situación que se analizó tanto en el enfoque interno como externo de la organización, la influencia del mismo en la organización y la organización en el entorno.

Fortalezas

- Certificación en procesos de gestión de calidad según norma internacional ISO 9001: ello se traduce en una descripción de puestos, tareas y procesos detalladas específicamente, logrando eficacia en el desempeño de las funciones.
- Presencia a nivel nacional por la red de franquicias en diferentes partes del país.
- Comunicación entre franquicias y la casa central.
- Cultura organizacional establecida a través de las claras políticas de las distintas áreas. Produciendo un clima laboral óptimo.
- Posicionamiento de marca a través de la trayectoria de la empresa, que llevó a la misma sea reconocida a nivel nacional y se haya posicionado en la mente de los consumidores.

- Relaciones asociativas con emblemas del turismo como Booking y el Operador Mayorista OLA.
- Cartera de productos propios.

Oportunidades

- Consumidores con tendencia globalizada a nuevos perfiles, necesidades insatisfechas y buscando comprar marca.
- Crecimiento de la industria del turismo a nivel nacional e internacional, con el desembarco de lowcost en Argentina y nuevas rutas.
- Política estatal para incentivar el turismo interno.
- Internet y nuevas tecnologías generando la posibilidad de llegar a mayor cantidad de clientes y consumidores a través de la publicidad en redes sociales, web de la empresa, blogs y otros recursos.
- Crecimiento académico para la comunidad interna a través del campus Lozada.
- Crecimiento de las franquicias como modelo de negocios.

Debilidades

- Planes de financiamiento insuficientes para los emprendedores y consumidores finales.
- Falta de seguimiento en la gestión de los franquiciados y carencia de indicadores para las mismas.
- Carencia de sistema de registro contable para las franquicias.
- Modelos de negocios off line obsoletos tecnológicamente.
- Falta de experiencia tecnológica.
- Falta de control de costos operativos
- Falta de capacitación en forma presencial del personal y con ausencia de implementación de un plan formal de desarrollo profesional en Lozada campus.

Amenazas

- Crecimiento agresivo por parte de la competencia, principalmente online.
- Mayor competencia de las agencias de viajes online.
- Consumidores con habilidades tecnológicas y autosuficientes para realizar compras directas, sin necesidad de utilizar a las agencias como intermediarios.
- Inestabilidad económica con políticas de presión impositiva
- Tipo de cambio desfavorable con una suba del dólar e Inflación.

Análisis Específico

El análisis específico según el perfil del profesional de Ciencias Económicas se realiza sobre la base de alcanzar con el estudio de las cuatro dimensiones del Cuadro de Mando Integral un diagnóstico del estado de situación en el que se encuentra la organización. En este sentido el análisis se realizará en base a esta información para cada una de las perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

En la perspectiva financiera se observa que, existieron cambios en la composición del activo y del pasivo de la organización en los últimos tres años de los cuales se dispone información financiera al respecto. En primer lugar realizó un análisis de los Estados Contables que se encuentra disponible en el Anexo I del presente trabajo. Los resultados obtenidos de dicho análisis demuestran que el total de activo corriente en el año 2018 disminuyó nueve puntos porcentuales respecto del mismo concepto en el año 2017, esta modificación debe generar principal atención en la necesidad de liquidez que puede enfrentar Lozada Viajes en relación a sus obligaciones. Uno de los motivos de esta falta de liquidez se puede encontrar en las diferencias en tiempo que existe entre la fecha de cobro a los clientes que se otorga financiación no con descuentos sino con plazos de pago, y la necesidad de cubrir proveedores con los cuales ya asumió un compromiso.

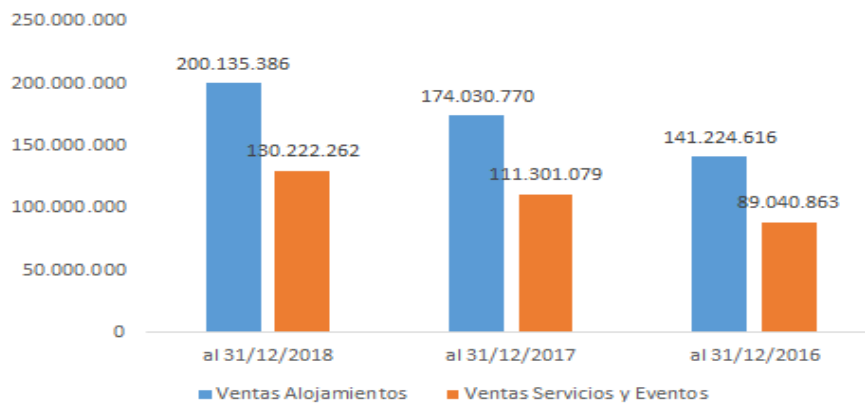
El motivo que subyace a esta sospecha radica en que la organización en el año 2018 debió abonar un total de \$5.936.083 de intereses y capital con dos bancos privados con los cuales opera, producto de un crédito anterior que debió utilizar para hacer frente a capital de trabajo. Esta situación también se generó producto de que aumentó, en términos nominales un 10% el valor de las obligaciones asumidas con proveedores.

Las conclusiones obtenidas del análisis de estados contables realizados con anterioridad deben complementarse con el estudio de la evolución de ventas realizada por Lozada Viajes tanto en términos de los tipos de servicios brindados como en el caso de los resultados obtenidos de la gestión de los mismos.

En primer lugar la Figura 1 muestra cómo, en términos nominales aumentó considerablemente, la venta de Lozada Viajes por alojamientos que comercializa la empresa, más que por servicios y eventos, dando una señal a la organización que debe

focalizar sus esfuerzos en ventas sobre este rubro dado que ha tenido un crecimiento superior que en los otros servicios, pero sin descuidar las ventas por servicios y eventos.

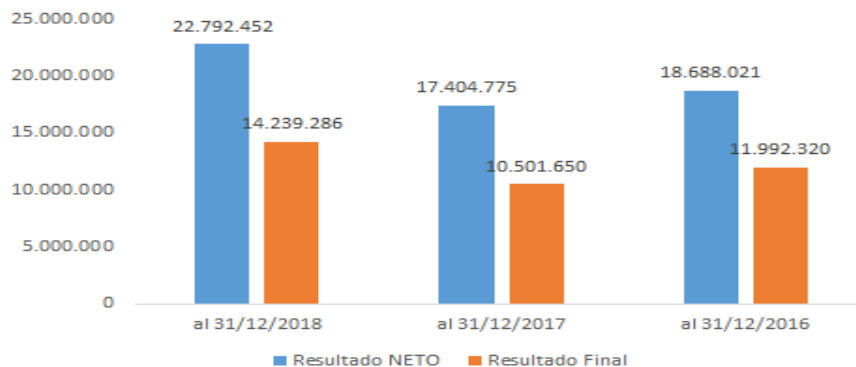
Figura 1: Evolución de Ventas de Lozada Viajes por tipo de servicios. Años 2016-2018



Fuente: elaboración propia en base a los Estados Contables de Lozada Viajes

En segundo lugar, para afirmar que Lozada Viajes si bien tiene falencias internas que afectan a su rentabilidad, su posición resulta sólida en el mercado, es posible observar en el Figura 2 como tanto el resultado neto, como el resultado del ejercicio final de los últimos tres años ha presentado un crecimiento.

Figura 2: Evolución de Resultados de Lozada Viajes. Años 2016-2018



Fuente: elaboración propia en base a los Estados Contables de Lozada Viajes

El análisis de procesos internos realizado en el apartado de la descripción de los elementos relevantes encontrados da cuenta de que es posible distinguir las siguientes falencias; falta de comunicación, ausencia de un software de gestión de información, falta de un circuito de información contable, falta de un servicio de post-venta para incrementar la facturación. A su vez, se observa que dentro de la perspectiva de clientes,

si bien existe dentro de la organización una guía de cómo realizar el contacto entre el vendedor y el cliente para finalizar una venta, no se registra dicho circuito en bases de datos, ni se realiza un análisis de satisfacción de la atención realizada, o bien posterior a la venta y realización del viaje, sobre la satisfacción sobre los servicios prestados. El hecho de que no se mida la satisfacción del cliente genera que tampoco sea posible detectar cuáles son los puntos positivos que dispone Lozada Viajes para utilizarse como mecanismo de atracción al cliente y fidelización. Así como también es necesario distinguir los aspectos negativos para disminuirlos en la perspectiva.

Por último, en relación a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la organización no dispone de un sistema de capacitación de los empleados para que incorporen mayores habilidades en la atención al cliente, o bien que incrementen su productividad por medio de herramientas de gestión. A su vez, se observa que dentro de esta perspectiva el uso de la tecnología por parte de las franquicias de Lozada Viajes se realiza solo para la venta online, pero al carecer de un sistema de información la principal falencia se encuentra en esta ausencia.

En función de la situación que atraviesa Lozada Viajes no solo a nivel interno sino también en función del contexto macroeconómico adverso que se le presenta, es un momento ideal para que la organización, por medio de la utilización de herramientas de mejoras interna prepare sus procesos internos para poder llevar a cabo una correcta gestión de las oportunidades.

Marco Teórico

El Cuadro de Mando Integral se concibe como una herramienta de gestión para toda organización, la cual permite plasmar la visión de la misma en toda su estructura por medio de indicadores. En sí es una herramienta de control de las actividades, funciones y operaciones que una empresa lleva adelante de manera diaria, con el fin de disponer de un seguimiento en cuanto a la gestión de la empresa (Kaplan y Norton, 2014). La conformación interna del Cuadro de Mando Integral se realiza por medio de diferentes perspectivas que integran a esta herramienta, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, donde cada una dispone de una estrategia vinculada con los indicadores elegidos para el logro de los objetivos planteados.

Para su definición, el primer paso, es determinar los objetivos corporativos con los que cuenta una empresa, es decir su visión y misión, ya que los mismos serán los

principales lineamientos a partir de los cuales se definirán el resto de objetivos de corto, mediano y largo plazo (Kaplan y Norton, 2014).

Según Benková, Gallo, y Balogová (2020) el Cuadro de Mando Integral se utiliza para mejorar el desempeño de la empresa, entendiendo que resulta esencial monitorear a la empresa por medio de indicadores que le permitan obtener ganancias y alcanzar el rendimiento que los accionistas los grupos de interés requieren. En este contexto es que el autor plantea que, la combinación apropiada de indicadores tanto de desempeño ya ocurrido como de desempeño adelantado en las cuatro perspectivas que componen esta herramienta permitirá que las mismas se encuentren interrelacionadas, respondiendo las siguientes preguntas fundamentales sobre cada una dentro del modelo.

Para cada una de las perspectivas las empresas deben considerar los aspectos generales sobre los que quieren concentrarse, enfocándose en la alineación respecto a los lineamientos corporativos, ya que una herramienta estratégica poco alineada a los objetivos fundamentales de una empresa, difícilmente tenga un desarrollo consecuentemente positivo (Kaplan y Norton, 2014).

La elaboración del CMI implica que la organización que lo lleve a cabo deba realizar la selección de los indicadores para cada una de las perspectivas. En la perspectiva Financiera comienza con el planteo de la pregunta, según Kaplan y Norton (2014) sobre cómo se debe demostrar ante nuestros accionistas para la consecución del éxito financiero. Según Jadeed (2017) la perspectiva se encuentra centrada principalmente en cómo generar valor para los accionistas para garantizar la supervivencia y el crecimiento de la organización.

En la perspectiva financiera, según Sandkuhl (2019) confluyen de una forma estructurada los resultados de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral, en base a que sobre la misma recae la información y retroalimentación tanto teórica como empírica de los esfuerzos llevados a cabo en las demás perspectivas.

La perspectiva del cliente debe responder la pregunta, según Kaplan y Norton (2014) de cómo se posiciona la empresa frente a la mirada de sus clientes para alcanzar la visión y misión que la organización dispone. Los indicadores y acciones tendientes a la respuesta a dicho interrogante según Jadeed (2017) se concretan con indicadores sobre la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente gracias a la diferenciación que la organización le puede demostrar frente a sus competidores, la retención del cliente

como ventaja competitiva y por último, la adquisición de nuevos clientes. En un análisis crítico de esta perspectiva, sobre ella recae el esfuerzo de la empresa en identificar el mercado al cual direcciona sus esfuerzos, actualizar las tendencias y mantener una posición ventajosa.

La perspectiva de Procesos Internos según Kaplan y Norton (2014) busca responder de manera interna a la pregunta de, qué procesos internos debe de ser excelentes para satisfacer a los accionistas y clientes. En sí esta perspectiva se encuentra enfocada en los procesos críticos de la organización, aquellos por donde se lograra una propuesta de valor diferenciadora y mejoras en la productividad. En la visión de Jadeed (2017) es que resulta necesario analizar de manera exhaustiva los procesos que componen la cadena de valor de la organización detectando aquellos puntos sobre los cuales la empresa puede agregar valor.

Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se plantea la pregunta de cómo deberá la empresa mantenerse y sustentarse en el mercado, su relación con el cambio y el paso del tiempo. (Kaplan y Norton, 2014). En esta perspectiva, según Benková, Gallo, y Balogová (2020) es que se valorizan los activos intangibles y las capacidades blandas de los trabajadores. El objetivo principal de la misma consiste en proporcionar la infraestructura básica para lograr las otras tres perspectivas la consecución de objetivos y mejora a largo plazo. En esta perspectiva se valora a los trabajadores, los sistemas y procedimientos de la organización haciendo hincapié en la medición del desempeño del empleado, tanto en satisfacción, formación y habilidades. (Kaplan y Norton, 2014).

En función de la exposición de los diferentes autores presentados anteriormente se propone adoptar como visión trascendental para el desarrollo del presente reporte de caso a Kaplan y Norton (2014), como así también a Jadeed (2017). La elección de estos autores se justifica desde el orden y análisis claro que plantean los fundadores de la herramienta con la aplicabilidad que plantea Jadeed en la elección de los indicadores para cada una de las perspectivas analizadas.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema abordado

La problemática observada en la presente investigación se encontró en la falta de un sistema de medición de la gestión de la empresa en las distintas perspectivas y dimensiones que posee. En términos concretos se observa que la organización no presenta una identificación de las variables fundamental de su costo, como así tampoco presenta indicadores de evolución de las compras y ventas.

Las principales falencias encontradas se concentran en la falla de los procesos internos, los cuales no son útiles para la toma de decisiones de la empresa. Las mismas se encuentran en los circuitos de; ventas y compras, generando que la organización no reconozca cuál es la rentabilidad de la misma.

En la relación de la empresa con el entorno externo, los clientes, si bien Lozada Viajes tiene un trayectoria dentro del mercado, carece de información que resulte de la retroalimentación de cómo fueron los servicios prestados para el cliente. A su vez, en el análisis de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no dispone de un plan de capacitación de los empleados ni uso de sistemas de información.

En la perspectiva financiera, la organización se encuentra sólida pero con una disminución de la liquidez, siendo que la coyuntura actual de pandemia no colabora a la sostenibilidad del sector, es que resulta indispensable solucionar los problemas antes mencionados de manera interna para mantener la solidez financiera y proyectar crecimiento en rentabilidad con nuevas aperturas para sobrevivir a la crisis.

Justificación de la relevancia del problema

A través del análisis de situación se destacó la falta de seguimiento en la gestión de las franquicias, una de las tres unidades de negocio que posee Lozada Viajes. Y es en esta unidad de negocio la cual, se plantea la empresa como meta principal hasta el año 2022, el deseo de expansión tanto en cantidad de franquicias como aumento en facturación de las mismas. Es por eso la necesidad de que cada uno de los socios franquiciados cuente con un CMI como herramienta de base para poder gestionar eficientemente sus negocios.

Bajo esta unidad de negocio, Lozada viajes busca un crecimiento sostenido a largo plazo, donde la aplicación de un CMI para las franquicias da la respuesta a la

misma. Ya que con esta herramienta es posible la realización del objetivo principal, aumentar el valor de las mismas, a partir de una correcta transmisión de las perspectivas financieras, misión, visión y objetivos estratégicos, donde los mismos serán congruentes con la casa central.

Discusión

La importancia de aplicar un plan de gestión de información interna y externa para Lozada Viajes se encuentra en que la organización requiere de una gestión sólida para hacer frente a las amenazas del entorno. La aplicación del CMI como herramienta de gestión permite traducir la visión de la empresa de no solo mantenerse en el mercado, sino también de ampliar su horizonte de acción con nuevas franquicias, por medio de un conjunto de indicadores que le permite basar sus decisiones sobre información en tiempo real de los procesos. En particular, los indicadores darán señales del cumplimiento de las acciones realizadas por la empresa para la consecución de sus objetivos. Los resultados que se esperan obtener con la aplicación del instrumento es que la organización realice un seguimiento de sus acciones con la posibilidad de disponer de acciones correctivas cuando las mismas no alcanzan los resultados esperados.

Plan de Implementación

Objetivo general

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para diciembre de 2020 a diciembre 2021, que sirva para llevar adelante un seguimiento y control de las franquicias de Lozada Viajes a fin de que esta pueda aplicar sus estrategias de expansión y crecimiento.

Objetivos específicos

1. Pautar las bases estratégicas y objetivos para cada una de las perspectivas: financiera, de procesos internos, de clientes y de aprendizaje y crecimiento.
2. Determinar los indicadores, fórmulas, los cuales serán los parámetros de medición del cumplimiento o no del objetivo.
3. Definir los responsables en la aplicación y medición de cada uno de los objetivos planteados.

Alcance

En base al análisis realizado sobre uno de los canales de venta de Lozada Viajes, las franquicias y su ausencia de indicadores de gestión para controlar y administrar las tareas organizacionales. La propuesta escogida se basa en el diseño de un cuadro de mandos integrales, determinando de manera eficiente las 4 perspectivas, indicando los objetivos, indicadores, metas y responsables. Focalizado en que dicha herramienta no resulte tediosa al momento de aplicar en las franquicias, sino más bien ágil para corregir las debilidades de gestión interna que tanto afectan a la rentabilidad y a la organización en general.

Se propone que dicha herramienta cumpla con ciertas características para poder lograr el involucramiento de todos colaboradores;

- De aplicación sencilla tanto para franquicias como para los responsables de los objetivos. Donde la comunicación interna será vital para un óptimo desempeño.
- El compromiso y pertinencia de los colaboradores en los problemas abordados por la organización
- El involucramiento de los directivos de la empresa y socios franquiciados para una correcta aplicación, buscando principalmente fortalecer la relación y comunicación entre las partes.

Recursos Involucrados

Los recursos involucrados para la realización de dicho trabajo se focalizan principalmente en la idoneidad del profesional de ciencias económicas a la hora de la asesoría con los fines que la organización logre su objetivo y de los diversos tipos de recursos como libros, papers, revistas científicas, CANVAS de Lozada Viajes, entre otros similares para poder analizar concretamente a la organización y así brindarles un herramienta de trabajo acorde a sus necesidades.

El valor de la asesoría de un profesional de Ciencias Económicas, se encuentra valuado en un total de \$1.860, valore extraído de la última actualización de los honorarios fijados por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba. En el desarrollo de estos recursos se evalúan todos los pasos que deben de seguirse para la correcta implementación y revisión de los resultados obtenidos en el CMI.

Tabla 1: Recursos Involucrados

Concepto	Cantidad de horas	Honorarios por hora	Total de actividad
Diagnóstico de la empresa	30	\$ 1.860	\$ 55.800
Identificación de estrategia	8	\$ 1.860	\$ 14.880
Confección del CMI	30	\$ 1.860	\$ 55.800
Reunión con Directorio y encargados Área de franquicias	4	\$ 1.860	\$ 55.800
Jornadas Capacitación A socios franquiciados	15	\$ 1.860	\$ 55.800
Evaluaciones de implementación	10	\$ 1.860	\$ 18.600
Soporte técnico	10	\$ 1.860	\$ 18.600
Revisión y Ajustes al CMI	8	\$ 1.860	\$ 14.880
Total	115		\$ 290.160

Fuente: Elaboración propia

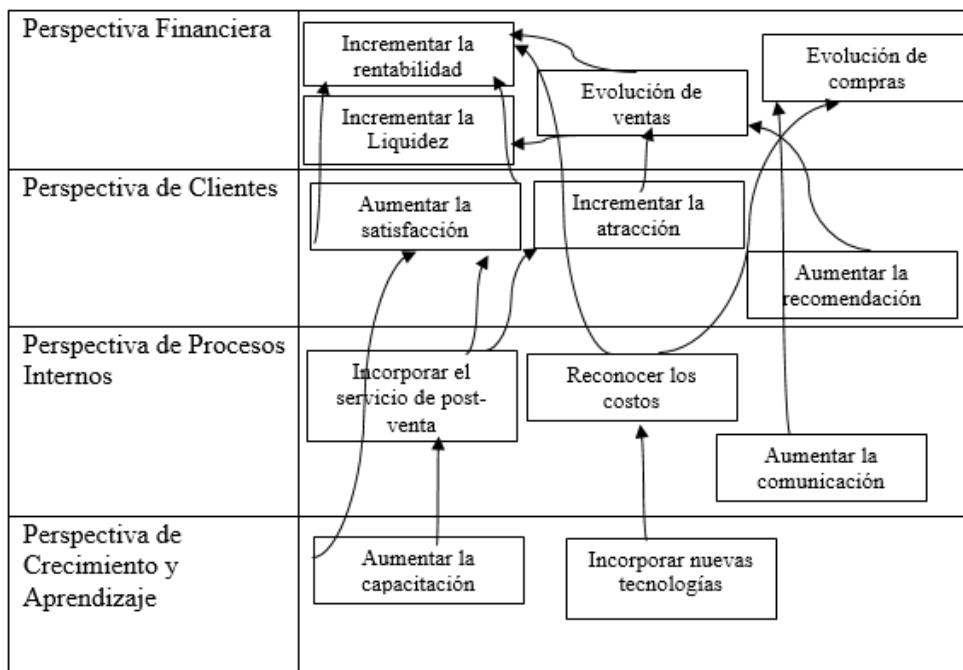
Acciones concretas

Las acciones concretas consisten en aquellos soportes que son necesarios de otorgar a la organización para que pueda llevar a cabo con éxito la propuesta. La actividad inaugural para comenzar con el desarrollo de esta herramienta se basa en un análisis íntegro a la empresa y el entorno donde se desempeña, buscando identificar la estrategia que persigue, su visión, misión, políticas, valores.

La segunda actividad, plantea la necesidad de establecer los objetivos estratégicos claros y congruentes sobre las cuatro perspectivas adoptadas, donde los mismos serán traducidos a indicadores medibles de causa y efecto, donde los mismos permitirán el manejo de información para poder tomar decisiones eficientes en el momento adecuado.

En cuanto a las relaciones de causa y efecto que existen entre las diferentes variables que conforman las actividades de la empresa, se presenta el siguiente mapa estratégico.

Figura 3: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Luego de esto comienza un periodo importante , el de la comunicación , donde como reunión preliminar se busca informar a los socios de la organización y el sector encargado de las franquicias (ver como se llama este departamento) en que se basa el CMI y explicarle la importancia que tienen los mismos para el logro de la estrategia organizacional. Seguido de esto como paso previo a la implementación del CMI, comienzan las jornadas de capacitación que se buscaran realizar regionalmente en forma presencial con los socios franquiciados, buscando informar sobre la forma de utilización de la herramienta, su objetivo y aplicación, destacando la necesidad de involucramiento de cada uno de los integrantes de la organización para lograr las metas propuestas.

El siguiente paso será la implementación y puesta en marcha del cuadro de mando integral, se harán revisiones cuatrimestrales, para ir determinando el grado en el que se van cumpliendo los objetivos, evaluando cada indicador, para en base a los mismo poder determinar causas de desvíos, comunicando a los colaboradores de cada sector los aciertos y desaciertos de los resultados buscando así generar una retroalimentación constante. A su vez, se le propone a los franquiciados que realicen reuniones informativas formales o informales con sus colaboradores con mayor frecuencia, para acompañar a la implementación del mismo.

Figura 4: Cuadro de Mando Integral para Lozada Viajes

	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula	Objetivo Estratégico	Objetivo	Frecuencia	Aceptación	No aceptación	Responsable
Financiera	Rentabilidad	Mide la evolución del beneficio bruto de la organización en función de sus ventas	$\frac{\text{Beneficios Brutos}}{\text{Ventas totales}}$	Incrementar la rentabilidad bruta de la empresa	25%	Anual	20%	10%	Jefe de Administración
	Evolución de Compras	Mide el comportamiento de las compras a lo largo de un período de tiempo	$\frac{\text{Compras } t}{\text{Compras } t-1} - 1$	Aumentar las compras un 15% incorporando nuevos productos y como medida de crecimiento de nuevos clientes	15%	Mensual	10%	50%	Jefe de Administración
	Liquidez	Mide el respaldo de la empresa comparando el activo corriente con las obligaciones corrientes	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Maximizar la cobertura de la empresa entre el activo corriente y el pasivo corriente	1,9	Anual	1,5	Menor a 1,5	Jefe de Administración
	Evolución de ventas	Mide la variación porcentual en las ventas nominales de la empresa en dos momentos del tiempo	$\frac{\text{Ventas } t}{\text{Ventas } t-1} - 1$	Reconocer la evolución de las ventas a lo largo del tiempo	45%	Mensual	30%	20%	Jefe de Administración
Procesos internos	Servicio de post-venta	Mide la cantidad de contactos realizados por la empresa respecto de las ventas totales	$\frac{\text{Contactos realizados}}{\text{Ventas realizadas}}$	Maximizar la atención posterior a la venta para brindar un servicio más amplio.	100%	Mensual	90%	80%	Jefe de Ventas
	Estructura de costos	Medir el impacto de los costos variables en las ventas de la empresa	$\frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}$	Reconocer el impacto de los costos en las ventas para buscar minimizarlos en el mediano plazo	55%	Trimestral	60%	70%	Jefe de Administración
	Comunicación	Mide la cantidad de información solicitada por cada área respecto de la información entregada	$\frac{\text{Intercambio de información}}{\text{Acciones totales}}$	Aumentar el intercambio de información entre los circuitos en relación a las acciones totales	70%	Semestral	50%	40%	Jefe de cada área

	Optimización del proceso de compras	Compara las ventas realizadas en función de los gastos requeridos para llevarla a cabo	$\frac{Ventas}{Gastos\ realizados}$	Maximizar el valor de las ventas respecto de los gastos realizados	Mayor a 1	Mensual	Igual a 1	Menor a 1	Jefe de ventas y Jefe de Administración
Clientes	Satisfacción	Mide el nivel de satisfacción de los clientes respecto de los servicios prestados	<i>Encuesta de satisfacción</i>	Incrementar la satisfacción como una medida de la gestión integral de la empresa hacia la satisfacción de necesidades del cliente	90%	Trimestral	80%	70%	Jefe de Ventas
	Atracción	Mide la cantidad de nuevos clientes que ingresan a la empresa	$\frac{Clientes\ nuevos}{Clientes\ totales}$	Incorporar una cantidad creciente de clientes respecto del total	40	Anual	30%	20%	Jefe de Ventas
	Probabilidad de recomendación	Mide la probabilidad de que los clientes recomienden la empresa en el futuro	Valoración del 1 al 10	Maximizar la probabilidad de recomendación gracias a una buena atención	10	Semestral	8	7	Jefe de ventas
	Acción de marketing	Mide la cantidad de ferias en las que participa la organización	Número de ferias	Aumentar la visibilidad de la empresa por medio de la exposición de los productos en ferias temáticas	3	Anual	2	1	Jefe de Producción
Crecimiento y aprendizaje	Capacitación	Muestra el cociente entre la cantidad de empleados capacitados sobre el total de ellos	$\frac{Empleados\ capacitados}{Empleados\ totales}$	Incrementar la capacitación para mayor eficiencia en las tareas	90%	Anual	80%	70%	Jefe de Administración
	Nuevas tecnologías	Medir la cantidad de procesos que se encuentran con nuevas tecnologías respecto de los procesos totales.	$\frac{Procesos\ con\ tecnología}{Procesos\ totales}$	Maximizar la cantidad de procesos que aplican nuevas tecnologías	80%	Anual	70%	50%	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

Identificación de estrategia																				
Confección del CMI																				
Reunión directivos y sector franquicias																				
Jornada capacitación socios franquiciados																				
Evaluación de implementación																				
Soporte técnico																				
Revisión y ajustes al CMI																				

Fuente: Elaboración propia

Evaluación y medición

El impacto positivo de la aplicación de un CMI para el caso de la empresa Lozada Viajes implica medir la relación entre los costos obtenidos de aplicar el plan y los ingresos o resultados positivos que se estiman obtendrán la empresa. En primer lugar, la estimación se realizó con el supuesto de que la mejora en la rentabilidad impactaría de manera positiva con un incremento del 5% sobre el resultado neto de la empresa. En función de que el último Estado Contable de la misma alcanza un valor de \$22.792.452 para el año 2018, se observa que el porcentaje mencionado arrojaría un total de \$ 1.139.622. A partir de dicho punto se estima que en comparación los costos solo representan el 21% de las ganancias, siendo rentable la propuesta

Tabla 4: Análisis costos-beneficios

Ingresos de la propuesta	\$ 1.139.623
Costos de la propuesta	\$ 244.920
Relación costo-beneficio	21%

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones y Recomendaciones

El presente Reporte de Caso se aplicó sobre la empresa Lozada Viajes, dedicada a la prestación de servicios del sector turístico en Argentina y destinos internacionales. La organización cuenta con un sistema de franquicias que le permite tener presencia en 12 provincias de Argentina con más de 80 franquicias. El análisis de la situación en la que se encuentra inmersa la empresa comenzó con la determinación en primer lugar de las condiciones establecidas por el macroentorno de la empresa. Este análisis arrojó que

el sector se encuentra atravesando una profunda crisis, no sólo por la situación económica generalizada del país, sino también porque la pandemia provocada por el COVID-19 ha provocado que esta actividad se incorpore a un normal funcionamiento en el último lugar con incertidumbre sobre su regreso. El hecho de que se encuentre en un freno la actividad turística implica que la organización enfrenta a nivel económico un desafío de mantenerse en el mercado con pocos o nulos ingresos. Si bien esta situación no justificaría realizar una intervención que implique un gasto adicional para la empresa, dado la falta de ingresos, las posibilidades, cuando la situación se normalice son positivas. El sector turístico de Argentina tiene oportunidades para aprovechar, desde las políticas que incentivan al turismo como actividad con créditos, hasta el Impuesto País que desalienta el turismo extranjero, promocionando el interior con ventajas por el valor de la divisa para obtener turismo receptivo.

En el análisis interno se observó que las franquicias de Lozada Viajes tienen problemas, como así también la Casa Central en la gestión de la información interna y externa. La organización lleva a cabo una gran cantidad de tareas sobre las cuales no lleva a cabo ningún tipo de registro o medición, no pudiendo realizar acciones correctivas para mejorar la gestión. Entre los principales problemas detectados se encontraron, falta de control en la evolución de las ventas y compras, desconocimiento de los costos de operación y costos fijos, falta de control de stock, carencia de medición en la satisfacción de clientes, entre otros.

A los fines de intentar solucionar los problemas se planteó un Cuadro de Mando Integral como la herramienta de gestión de información interna y externa compuesta por indicadores que establecen objetivos y medidas de cumplimiento de los mismos, para cada una de las perspectivas del instrumento. En el proceso de implementación de dicha herramienta se observó también, la necesidad de incorporar acciones concretas para que proyectar el éxito de la misma. Las acciones concretas planteadas para este fin fueron, una jornada de capacitación al personal, la presentación de una encuesta de satisfacción y la medición de la probabilidad de recomendar la empresa. El desarrollo de esta propuesta implicó a su vez un compromiso general de toda la organización en llevar adelante su mayor esfuerzo.

El análisis de la organización a su vez arrojó como principal problemática el hecho de que las franquicias y la Casa Central no disponen de un adecuado canal de

comunicación, si bien el CMI como medida del rendimiento de cada una de las franquicias servirá de instrumento para tal fin, se recomienda incorporar dentro de la organización un software de comunicación interno para enviar mensajes entre las unidades. La recomendación anterior implica que dentro de la Casa Central también se deba incorporar a un encargado de la comunicación con pleno conocimiento de cómo funcionan las franquicias y las metas de la Casa Central.

En términos generales se espera que la organización alcance resultados positivos con la aplicación de Cuadro de Mando Integral tanto para la Casa Central, como en las franquicias, debido al impacto que generaría en el sector. En sí para el sector turismo implicaría un precedente para articular el mismo con el Programa de Turismo Sustentable que dispone la Provincia de Córdoba. En el caso particular de las franquicias permitiría alcanzar una integración entre las mismas y el franquiciante, ejemplos que no se han encontrado en la realidad.

Referencias

- AFIP. (23 de diciembre de 2019). *AFIP*. Recuperado el 17/09/2020. Obtenido de <https://www.afip.gob.ar/impuesto-pais/>
- Argentina, C. d. (18 de Octubre de 2017). Recuperado el 18/09/2020. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27399-281835/texto>
- Benková, E; Gallo, P; Balogová, B. y Nemeč, J. (2020). *Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance*. MDPI Sustainability.
- Bermúdez. (18 de 07 de 2020). *El impacto de la recesión Pobreza: entre abril y junio habría alcanzado al 47 % de la población*. Diario Clarin. Recuperado el 18/09/2020. Obtenido de <https://www.clarin.com/economia/economia/pobreza-abril>
- Gir, S. (2016). *Maestria en direccion de Negocios - UNC*. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4900/Gir%2C%20Soledad.%20Elaboracion%20del%20cuadro%20de%20mando%20integral%20y....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hoyos, I. U. (2006). El mapa estrategico del Real Madrid: el arte de construir una marca. *Estrategia Financiera* , 10.
- INDEC. (junio de 2020). Informe Técnico de Turismo. Recuperado el 19/09/2020. Obtenido de: <https://n9.cl/hdvn>
- INDEC. (8 de Abril de 2020). *INDEC*. Recuperado el 19/09/2020. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-55>
- Jadeed, A. (2017). *El Cuadro de Mando Integral y sus efectos en la Rentabilidad*. Trabajo de Tesis Doctoral. Universidad de Oviedo. España.
- Kaplan, R y Norton, N. (2014). *The Execution Premium, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Buenos Aires: Temas.
- Monzon. (2019). *Elaboración de un Cuadro de Mando Integral para aplicar en el año 2019 como herramienta de gestión estratégica en Lozada Viajes*. Trabajo Final de Grado Reporte de Caso para la Licenciatura en Administración. Universidad Siglo 21. Cordoba, Argentina.
- Mundial, B. (15 de Abril de 2020). *Banco Mundial* . Recuperado el 20/09/2020. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

- Nacion, M. d. (Enero de 2020). *Plan Federal Estrategico de Turismo Sustentable*. Recuperado el 20/09/2020. Obtenido de <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Plan-Federal-Estrategico-Turismo-Sustentable-2025.pdf>
- Norton, K. y Norton, N (2014). Balance Score Comand. *Harvard Business Review* .
- Peirone, J. M. (16 de septiembre de 2018). *Voy de viaje*. Recuperado el 19/09/2020. Obtenido de <http://www.voydeviaje.com.ar/argentina/como-afecta-crisis-al-turismo>
- Romero, M. (2014).). *Planeamiento estratégico de marketing de la Agencia Lozada Soriano Viajes Ruta 20*. Trabajo Final de Grado para la Licenciatura en Administración de Empresas. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, Argentina.
- Ruiz, M. (2016). *Propuesta de lineamientos estratégicos y diseño del Cuadro de Mando Integral para Rutas Patagónicas*. Informe de Proyecto de Título para Ingeniería Civil Industrial. Universidad Católica de La Santísima Concepción.
- Sandkuhl, K. y Seigerroth, U. (2019). Method engineering in information systems analysis and design: a balanced scorecard approach for method improvement. *Softw Syst Model* 18, 1833–1857.
- Santos, G. (2018). *Ministerio de Turismo* . Recuperado el 19/09/2020. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mintur-minem-como_ser_una_organizacion_turistica_sustentable.pdf
- Weitz, G. (26 de Agosto de 2019). *El Comercio electrónico y el Big Data dinamizan al turismo argentino*. IProfesional. Recuperado el 19/09/2020. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/298647-latinoamerica-argentina-4g-El-comercio-electronico-y-el-big-data-dinamizan-al-turismo-argentino>

Anexos

Anexo I: Análisis de Estados Contables

Tabla 1: Análisis Horizontal Lozada Viajes

ACTIVO	Análisis Horizontal (2018)	Análisis Horizontal (2017)	Análisis Horizontal (2016)
Activo Corriente			
Caja y Bancos	10%	11%	1%
Cuentas por cobrar	24%	30%	31%
Otras cuentas por cobrar	0%	0%	3%
Bienes de cambio	26%	27%	26%
Total de activo corriente	60%	69%	62%
Activos no corrientes			
Bienes de uso	37%	31%	38%
Otros activos no corrientes	3%	0%	0%
Total de activo no corriente	40%	31%	38%
Total de activo	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia en base a los Estados Contables de Lozada Viajes