

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte del caso

Propuesta de Lineamientos Estratégicos a través del Diseño de Cuadro de

Mando Integral para Lozada Viajes

Autor: Orlando Cesar Herrera

Legajo: VCP07803

DNI: 20479662

Director de TFG: Agustín Márquez.

2020

Índice

Introducción.....	3
Análisis de la Situación	6
Análisis del contexto.....	7
Análisis PESTEL.....	7
Cinco Fuerzas de Michael Porter	10
Análisis del Mercado	12
Diagnostico Organizacional.....	12
Matriz FODA	12
Análisis Específico según el Perfil Profesional	13
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de Implementación	21
Objetivo General.....	21
Objetivos específicos	21
Alcance	21
Limitaciones.....	22
Recursos.....	22
Diagrama de Gantt	23
Plan de acción	24
Cuadro de Mando Integral	26
Evaluación de la propuesta	28
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	31
Anexos.....	34

Resumen

El presente reporte de caso se basó en el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa de Lozada Viajes dedicada a la comercialización de productos y servicios turísticos. Se observó que la compañía no cuenta con la herramienta de gestión.

Se estableció un objetivo macro de aumentar en un 10% la rentabilidad neta de la misma. Se combinan objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores (KPI), interrelacionados por las relaciones de causa y efecto materializados en un mapa estratégico. Para cumplir con este propósito, se presenta la descripción general de la empresa, luego se desarrolla el marco teórico. En consonancia se realiza un análisis interno y externo de la organización mediante la matriz FODA, además de un análisis PESTEL y de las 5 fuerzas de Michael Porter. Por último se incluye el proyecto en sí, donde se establecen las condiciones necesarias para el Diseño del Cuadro de Mando Integral para la organización y el plan de actividades.

Palabras claves: medición – desempeño – indicadores – perspectivas.

Abstract

This case report was based on the design of a Balanced Scorecard for the Lozada Viajes company dedicated to the commercialization of tourism products and services. It was observed that the company does not have the management tool.

A macro objective was established to increase its net profitability by 10%. Strategic objectives are combined with their respective indicators (KPI), interrelated by the cause and effect relationships materialized in a strategic map. To fulfill this purpose, the general description of the company is presented, then the theoretical framework is developed. Accordingly, an internal and external analysis of the organization is carried out using the SWOT matrix, in addition to a PESTEL analysis and the analysis of the 5 forces of Michael Porter. Finally, the project itself is included, where the necessary conditions for the Design of the Balanced Scorecard for the organization and the activities plan are established.

Key words: measurement - performance - indicators - perspectives.

Introducción

El turismo se configura como una de las industrias claves en el desarrollo económico de los países. A menudo, el sector se enfrenta a escenarios complejos que impulsan a gestionar acciones y medir resultados buscando mayores índices de rentabilidad.

El reporte de caso se desarrolla desde la perspectiva de un plan de gestión de información interna y externa, el cual tiene como propósito utilizar el Cuadro de Mando Integral como herramienta para integrar indicadores derivados de la estrategia en la empresa Lozada Viaje.

El grupo Lozada Viajes es una empresa líder en el sector de turismo del mercado cordobés y está dentro del ranking de las 20 mejores empresas de la industria del turismo de Argentina.

Desde 1997 ha trabajado como agencia de viajes, logrando el enriquecimiento de distintas unidades de negocios especializadas, para brindar un servicio adaptado al sector.

Hasta principios del año 2020, los datos de crecimiento generaban expectativas para las empresas del rubro. Sin embargo, el surgimiento de la pandemia global, con todas sus consecuencias, provocó un gran impacto en los intereses del sector turístico.

A partir de la información obtenida desde la organización y, también, desde el análisis externo realizado, se observan una serie de situaciones, entre las cuales está el modelo de negocios tecnológico obsoleto que está utilizando la empresa, dejando a la agencia en desventaja con respecto a otras compañías que invierten en tecnología (situación que trae como consecuencia la disminución de la competitividad en el mercado).

Se detecta que la organización no cuenta con un plan de desarrollo profesional sólido, notando un descuido en dos recursos importantes que crean valor a la organización: las personas y la tecnología.

Con el objeto de atender estas realidades, es el momento de afianzar una estrategia organizacional, que posibilite asumir una visión global de la agencia Lozada Viajes, desde distintas perspectivas de la organización.

En relación con las situaciones descriptas precedentemente, es necesario la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, para colocar la estrategia en el centro de la organización y enfocar hacia las diferentes áreas que la integran.

De acuerdo Luis (2005) lo que se proyecta con el CMI es presentar indicadores que puedan servir como premisas de alerta, para dirigir la actuación de la empresa a la consecución de la estrategia.

Para el desarrollo del presente reporte, se ha tomado como referencia investigaciones realizadas anteriormente, que guardan vínculo al tema abordado. Se mencionan a continuación los siguientes antecedentes:

Como antecedente internacional, el autor Hernández Gómez (2006) en su tesis analiza una empresa que se dedica a la comercialización de productos y servicios turísticos al mercado nacional de clase media y alta por medio de una visión objetiva. En la misma, se detectaron las virtudes y deficiencias presentes en la compañía, para desarrollar luego una metodología y construir una propuesta de CMI. Dentro de las conclusiones más importantes, se destaca el excelente desempeño financiero que la empresa ha logrado, el cual es tangible en el corto plazo.

Otro argumento de autoridad, es el de los autores Cisneros Reino y Orellana Sari (2011), en donde refieren los diferentes procedimientos utilizados para el diseño e implementación de un CMI en una agencia de viajes. En el mismo, se destacan las acciones correctivas a desarrollar en las áreas de mayor riesgo de la empresa, permitiendo cumplir con los objetivos planteados por la gerencia.

De igual manera, se toma como antecedente nacional la tesis de Rondi., Casal, y Levra (2019). El estudio estuvo enmarcado en realizar un análisis crítico de los principales indicadores de desempeño, que son habitualmente empleados en la actividad hotelera, señalando sus fortalezas y debilidades. El autor expone que estos indicadores son muy específicos y son empleados como base de comparación, medición, análisis y comunicación. Los mismos se integran posteriormente en lo que se denomina un cuadro de mando, en el cual se vuelcan y conjugan objetivos financieros y no financieros poniendo en evidencia en ellos la misión y las estrategias de la organización.

Ambos trabajos destacan que el CMI es una herramienta muy importante para las organizaciones, sirve para analizar el mercado y la estrategia para el establecimiento de una organización, que será utilizado como mapa para establecer los indicadores del negocio.

Para desarrollar el reporte de caso sobre la empresa Lozada Viajes, se comienza con el análisis externo e interno de la empresa para luego determinar los lineamientos estratégicos. Luego, se definen los objetivos estratégicos que permitan dirigir la táctica

hacia la consecución de la visión de Lozada Viajes, construir indicadores y metas para medir los objetivos.

Por lo tanto, los resultados son establecer un mapa estratégico y definir un Cuadro de Mando Integral para desarrollar la estrategia.

Resulta adecuada el desarrollo del CMI en la empresa Lozada Viajes, con el fin de establecer los indicadores que guiarán a todos los miembros de la organización hacia los objetivos de mejoras sobre los puntos críticos que anteriormente se mencionaron

Análisis de la Situación

Descripción de la Situación

Lozada Viajes es considerada la agencia de viaje más grande e importante del país, cuenta con una importante red de franquicias, mantiene la creencia en que viajar es una necesidad; en que disfrutar de grandes visitas, conocer diferentes culturas y paisajes, tener nuevas sensaciones y vivir experiencias, solos o con familia y amigos, renueva el alma.

La estrategia de liderazgo de Lozada Viajes tiene su base en innovar en la gestión, su gran potencial de referencia está dado en que Lozada Viajes hace 30 años que es empresa y trabaja su marca. Además de la red de franquicias, existen otras dos unidades de negocio importantes: venta *online* y *tour* operador con productos propios. La venta *online* surge con la idea de alcanzar la omnicanalidad.

Sin embargo, cada franquicia tiene poca independencia. La operatividad del consumidor *online* está centralizada en la casa matriz, razón por la que se concentra la operatividad del consumidor *online* y no se deriva a las franquicias, ya que esto significa una inversión en un equipo de especialistas.

Igualmente, las tareas relacionadas con el marketing y la comunicación se encuentran nucleadas en la casa central y brindan servicios auxiliares y de apoyo a todas las franquicias.

Además, el equipo dedicado a la venta de viajes *online* requiere capacidades distintas al *offline* y un horario de atención diferenciado.

Los colaboradores internos tienen la posibilidad de constante capacitación mediante su propio Campus Virtual, sin embargo la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional sólido.

La compañía realiza su propio análisis situacional anualmente, utilizando la matriz FODA. En su último análisis, se detectaron ciertas debilidades importantes: modelo de negocio obsoleto tecnológicamente, afectando el sistema de información *offline*, insuficiencia en el seguimiento en la gestión de franquicias, carencias en personal capacitado en el área tecnológica, y pocas alternativas de financiación para los viajeros.

Análisis del contexto

El estudio del contexto de una organización es una tarea clave para definir una estrategia corporativa. En este caso se aplica el análisis PESTEL.

Análisis PESTEL

En el análisis PESTEL se identifican los factores del entorno general que van a afectar a la empresa: factores políticos, económicos, sociales y culturales, ecológicos, y legales.

Factores Políticos:

- Desde el 10 de diciembre 2019 el presidente electo es Alberto Fernández. Con respecto a estas últimas elecciones, se puede señalar que estuvieron sujetas a las preocupaciones de la situación económica del país (Santander, 2020).
- A causa de la declaración de pandemia mundial COVID-19, se realizan continuos comités que analizan los sectores que se encuentran habilitados a ejercer funciones, cualquier tipo de medida en materia de salud pública. Cualquier disposición se plasma mediante un DNU (Decreto de Necesidad de Urgencia).
- A su vez, ya rige la alerta roja en los sindicatos. Se multiplican las empresas que no pueden pagar los sueldos, hay suspensiones encubiertas, comienzan las amenazas de cierre de Pymes, se suceden las quejas por las trabas burocráticas para acceder a los créditos que otorga el gobierno para abonar salarios y cada día existen más pedidos en el Ministerio de Trabajo para que intervenga en conflictos desatados por las consecuencias económicas de la cuarentena total (Carpena, 2020).
- El país se encuentra en medio de una tensa reestructuración que involucra casi 70.000 millones de dólares en deuda externa y otros 44.000 millones de dólares de una línea de crédito otorgada por el FMI en 2018 (Marcarián, 2020).
- Simultáneamente, otro de los problemas y desafíos que enfrenta el actual gobierno es el peso del gasto social. Se dice que el gasto social representa el 75% del presupuesto público (Smink, 2019).

Factores Económicos:

- Argentina posee un largo historial de inestabilidad económica. Durante el 2019 hubo recesión con un PBI negativo del 3,1%. Antes de la pandemia se proyectaba que durante el 2020 el PBI arroje un crecimiento negativo 1,3% (Santander, 2020).
- Actualmente la economía está paralizada por el coronavirus. Con los comercios cerrados desde el 20 de Marzo del 2020, las ventas cayeron 48,7% en términos reales y el sector minorista perdió por cada día de aislamiento 10.360 millones de pesos en ventas durante el mes de marzo, en comparación del mismo mes de 2019, informó la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) en base a un relevamiento de 1.100 negocios de todo el país (Infobae, 2020).

Un contexto inflacionario perjudica a la economía del país, disminuyendo el consumo en el sector turístico, desacelerando la demanda de viajes y generando altos impactos en las tarifas, ya que las mismas están cotizadas en dólares (Gasalla, 2020).

Con el objeto de enfrentar la cuarentena, producto del Covid-19, se recomienda a las agencias de viajes seguir reprogramando los viajes, empatizar con los clientes, inspirar nuevos destinos, ganar clientes para el futuro pensar en una estrategia pos coronavirus (Macri, 2020).

Factores Sociales y Culturales

- Se realizó la creación de un programa de ayuda social denominado IFE (Ingreso Familiar de Emergencia) a los sectores más perjudicados (desocupados, trabajadores informales, monotributistas de categorías más bajas) en donde el monto a percibir será de \$10.000. (ANSES, 2020).
- Sin duda, muchos argentinos han perdido su poder adquisitivo, ya no se consideran clase media, más bien, se esfuerzan notablemente para poder acceder a nuevas tecnologías, pagar colegios privados, y accesos a Internet (Casas, 2019).
- Durante el segundo mes de 2020 una familia tipo necesitó un ingreso no menor de los \$40.789 para no quedar debajo de la línea de pobreza y de \$16.785,87 para no ser indigentes (Cayón, 2020).

Factores Ecológicos

- Cada vez más, el turismo responsable apunta también a contemplar la sustentabilidad y a que el viajero deje una huella cero en el destino elegido. (Tomaello, 2020).
- Tendencia a gestionar empresas B sustentables y con RSE (Responsabilidad Social Empresaria). Las mismas son empresas que buscan generar un triple impacto, es decir, comprometerse con el medio en el cual se desarrollan contribuyendo de manera positiva a nivel económico, social y ambiental.

Factores Tecnológicos

- El aislamiento producido por la pandemia genera nuevos hábitos de consumo e impulsa las ventas online. De acuerdo a Cronista (2020) el 30% de los usuarios actuales del *e-commerce* son primerizos.
- La plataforma *Airbnb* anunció el lanzamiento de “Experiencias *online*”, una nueva forma de conectar con otras personas, capacitarnos, viajar sin movernos de casa y generar ingresos durante la crisis de Covid-19 (Clarín, 2020).
- *Booking* se ha convertido en la página líder de reservas de alojamiento online a nivel global, *ByHours* apostó por reservar hoteles por horas en vez de por días completos, *MiNube* se trata de una red social para viajeros en la que son los usuarios los que recomiendan destinos, hoteles y lugares para comer. Está claramente dirigida al viajero social y está disponible en formato *App* para iOS y Androide.

Factores Legales

- En Argentina todo se dispone mediante DNU (Decreto Necesidad de Urgencia). El Decreto 355/2020, publicado en el Boletín Oficial dispuso el “aislamiento social, preventivo y obligatorio” (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020). Declarado el aislamiento social, existen restricciones para circular y la mayoría de los establecimientos y servicios se encuentran inhabilitados para ejercer funciones, salvo actividades exceptuadas.
- A su vez, el Decreto 322/2020 tiene por objetivo instaurar medidas en pos de asistencia ante la emergencia, defendiendo al trabajo y la producción.

Tabla 1: Resumen PESTEL

Factores	Principales caracteres
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> · Nuevo gobierno argentino. · Deuda externa (FMI). · Volatilidad del dólar. · Medidas de gobierno en torno al aislamiento social obligatorio.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> · Altos niveles de inflación. · Pérdida de ventas por aislamiento social.
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> · Aumento de la pobreza · Pérdida de poder adquisitivo de la clase media
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> · Nuevas plataformas digitales. · Cambios en los hábitos de compra. · Fomento del E-commerce.
Ambientales /Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> · Tendencia a la RSE. · Turismo ecológico.
Legales	<ul style="list-style-type: none"> · Decretos de necesidad y urgencia (DNU) para empresas.

Fuente: Elaboración propia en base al análisis PESTEL

Cinco Fuerzas de Michael Porter

Este modelo analiza la competencia dentro de un sector para poder desarrollar una estrategia de negocio y el entorno específico al que pertenecen los competidores, los distribuidores, los clientes y proveedores (Nogueras, 2017).

Poder de negociación del cliente

El poder de negociación con los clientes es muy variable en este ámbito porque se tiene en cuenta el precio y la demanda. Las temporadas marcan el flujo de consumidores: existen temporadas que se consideran altas, y otras bajas dependiendo del público viajero.

Es importante tomar en cuenta la imagen que tiene el cliente con respecto a la empresa. Se cuenta con un usuario exigente que quiere paridad entre calidad y precio.

Poder de negociación del proveedor

El poder de negociación del proveedor es relativamente alto, pues normalmente exigen el prepagado de los servicios que luego va a comercializar el minorista y no admiten negociación en las comisiones.

Pero hay que tener en cuenta que Lozada Viajes cuenta con su propio *tour* operador, donde ofrece productos propios y acuerdos comerciales con líneas aéreas reconocidas, cadenas hoteleras, cruceros, etc. De esta manera, logra precios diferenciados.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores se considera moderada. Uno de los elementos que favorece el deseo de incursar en este tipo de rubros, es la facilidad que ofrece la tecnología que posibilita la entrada al sector. Muchas personas emprenden este tipo de negocios por el deseo de independizarse y poder trabajar desde el acceso de una computadora.

Cabe aclarar que una de las barreras de ingreso más importante a considerar en este tipo de industrias, es la trayectoria y la relevancia de la marca.

Amenaza de productos sustitutos

Al respecto, se destaca que la cartera de productos de Lozada Viajes está diseñada para adaptarse a un amplio número de clientes, atendiendo a diversos segmentos, según los gustos y preferencias de cada pasajero. Se pueden encontrar servicios de una amplia escala de tarifas: desde productos económicos o promocionales a una tarifa relativamente baja, hasta productos de una calidad alta y precios más onerosos.

Dentro de sus productos ofrece: vuelos; hotelería; trenes; cruceros; excursiones; y paquetes turísticos aéreos.

Rivalidad entre los competidores

Hay un mercado en crecimiento, en donde la mayoría de las agencias de viajes no se dedican únicamente a conseguir vuelos o la conexión de ellos, sino también a encontrar los mejores hoteles, rutas y guías turísticas para que el cliente pueda disfrutar su estadía en el destino que desea. Algunos proveedores de las agencias, como las aerolíneas y los hoteles, cada vez más apuestan por la venta directa saltándose el canal de agencias (Andrea Bulla, 2019).

Análisis del Mercado

Se define el análisis del mercado como el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado (*target-* demanda y proveedores, competencia, oferta) ante un producto o servicio.

De acuerdo Philip Kotler (2009) define al cliente como el comprador potencial o real de los productos o servicios.

Citando a Herrera (2020), el autor detalla que existe un alto porcentaje de personas que prefiere visitar las tiendas físicas, la clave es comprender que los usuarios son omnicanales y saltan de lo físico a lo digital en la investigación y compra. Según el autor, el contacto presencial une, genera confianza entre cliente y agencia, representando el gran diferencial aún para una marca con fuerte presencia *online*.

En este sentido, los clientes optan por servicios *offline* y *online*, aunque una mezcla de ambas es lo más aconsejable para las agencias de viajes (hosteltur.com, 2020).

Vinculado al concepto de competencia, se indican las agencias de viajes que poseen productos y servicios similares a los que ofrece Lozada Viajes, además de contar con una página Web actualizada, y canales de distribución a través de las redes sociales, están ubicadas en Córdoba.

Diagnostico Organizacional

Matriz FODA

Tabla 2 *Matriz FODA*

Internos	
Positivos	Negativos
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se adhiere a la norma internacional de calidad ISO 9001. ➤ <i>Tour</i> operador de productos propios. ➤ Fuerza de ventas <i>online</i>. ➤ Relaciones asociativas. ➤ Posicionada en la mente del consumidor tras su larga trayectoria. ➤ Posee una de las más grandes redes de 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No posee definido un CMI (Cuadro de Mando Integral) y SCG (Sistema de control de gestión). ➤ Carencia de un plan de desarrollo profesional planificado. ➤ Poca financiación a viajeros y emprendedores. ➤ Requiere un equipo de especialistas

<p>franquicias de Argentina.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Respetar las leyes, normativas, y los convenios colectivos. ➤ Cultura organizacional establecida a través de las claras políticas de las distintas áreas. ➤ Una única web potente (www.lozadaviajes.com) ➤ Clima laboral óptimo en la operatoria diaria. 	<p>muy costoso.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No comercializa paquetes turísticos de buses, ni individuales ni en paquetes.
Externos	
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Industria turística dinámica. ➤ Nuevas tecnologías que aparecen en el mercado. ➤ Acuerdos comerciales y académicos. ➤ Redes sociales: entre ellas, se encuentran las centrales (Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter). ➤ Observar qué ocurre en los mercados más maduros (Europa y EEUU) 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inseguridad política. ➤ Crisis económica (inestabilidad en el tipo de cambio; altos niveles de inflación). ➤ Mucha competencia en el sector. ➤ Alta presión impositiva. ➤ Disminución de los ingresos. ➤ Retenciones exportaciones y consumo de residentes argentinos en el extranjero. ➤ Cancelación de viajes por la epidemia del COVID 19. ➤ Paralización de eventos turísticos por el aislamiento obligatorio.

Fuente: Elaboración propia

Análisis Específico según el Perfil Profesional

Para realizar dicho análisis, se recurre a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Desde la perspectiva Financiera:

Del análisis porcentual del Activo se puede observar un 10,46% en Caja y Bancos 23,80% en Cuentas por Cobrar y 25,56% en Bienes de cambio. Composición porcentual favorable casi un 60% de liquidez del total de los activos de la empresa.

Respecto al Pasivo, se observa que las principales fuentes de financiamiento de la empresa son de corto plazo con capital ajeno correspondiente a sus acreedores, proveedores, préstamos bancarios entre otros. Así lo representa el porcentaje de Cuentas por Pagar con un 79,45 % respecto al Pasivo Total. Esto indica que gran parte de las deudas no tiene que ver con la inversión de infraestructura sino con la actividad principal de la empresa.

La compañía a corto plazo sostiene endeudamientos relacionados con la actividad operativa. En gran parte, la organización decide financiarse con sus proveedores, es decir que las deudas tomadas por terceros se hacen principalmente en el corto plazo. El indicador de la relación entre el aporte de los acreedores y el aporte de los socios, denota que en 2019 por cada \$100 aportado por los socios, se empleó \$67 de capital de terceros.

En 2019 por cada \$100 que se adeuda en el corto plazo, se cuentan con \$ 187 para hacer frente a las obligaciones a corto plazo. Se puede visualizar que el ratio de liquidez corriente ha tenido una leve disminución con respecto al año 2018, el cual era 207%.

El ROE nos indica que la empresa tuvo una rentabilidad de 19,71% en el año 2019, con respecto al patrimonio que posee. En otras palabras, utiliza 19,71% de su patrimonio en la generación de utilidades. Mientras que, con un ROA de 11,77 %, se puede expresar que la empresa utiliza el 11,77% del total de sus activos en la generación de utilidades.

Se observa el indicador Rentabilidad sobre ventas, año 2019 de 4,31%

Como seguimiento a esta actividad, se interpreta según el estudio realizado que la empresa se encuentra en buena situación económica- financiera, posee un porcentaje bajo de deudas a largo plazo, abriendo posibilidades a nuevas inversiones para el futuro. Otro aspecto favorable es su liquidez a corto plazo. Cuenta con un capital de trabajo positivo que le permite seguir adelante con las actividades habituales. (Ver anexo 1).

Desde la perspectiva clientes:

La cartera de productos está diseñada para adaptarse a un amplio abanico de potenciales clientes, atendiendo a diversos segmentos, según los gustos y preferencias de cada pasajero. Según el análisis realizado, la falta de alternativas de financiamiento es una debilidad que afecta la propuesta de valor de la compañía.

La imagen de la marca se encuentra fidelizada por la trayectoria, solidez, con más de 20 años de servicios que le imprimen fuerza a la marca.

Desde la perspectiva de procesos internos:

Lozada viaje se ocupa de la mejora de las prestaciones de los servicios o el aseguramiento de la calidad de los mismos.

Existen fuertes debilidades en el seguimiento en la gestión de franquicias, situación que influye en el proceso de dirección y control sobre el franquiciado. También se observa que los procesos están muy centralizados a la casa matriz, las consecuencias pueden ser negativas para las franquicias. Los eventos económicos son ejecutados mediante planillas de Excel, careciendo de un sistema de gestión contable.

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Los colaboradores internos de Lozada Viajes tienen la posibilidad de constantes capacitaciones mediante su propio Campus Virtual. Sin embargo la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado, situación que pudiera obstaculizar el logro de los objetivos empresariales.

Marco Teórico

El marco teórico, de acuerdo a César, (2014) se desarrolla con el propósito de ubicar el tema dentro de un contenido de una presunción ya existente.

A continuación, se presentan los aspectos de carácter teórico que se relacionan con el Cuadro de Mando Integral (CMI) y los factores que hay que tener en cuenta para su correspondiente encuadramiento dentro del caso

Para Kaplan y Norton (2006) el CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Manifiestan que el CMI contempla cuatro perspectivas, las cuales permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de estos resultados para el futuro.

En este sentido, el CMI es analizado como un enfoque sistémico de la organización y de cómo esta puede alcanzar sus objetivos más eficientemente, tomando en cuenta los recursos con los que cuenta y la dirección que la gerencia desea darle a la organización, todas estas razones conlleva a utilizarlo como una herramienta fundamental para la toma de decisiones (Niven, 2007).

La construcción de CMI, se basa fundamentalmente en las cuatro perspectivas: Financieras, de Cliente, de Procesos Internos y de Aprendizaje-Crecimiento.

Con respecto a la perspectiva Financiera, se fundan en objetivos financieros los cuales servirán de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas; se basa en los indicadores financieros tradicionales, como el retorno de inversión, crecimiento en ventas, comportamiento de las utilidades, niveles de endeudamiento, entre otros (Bordas M, 2016).

De acuerdo a Kaplan y Norton (2000), en la perspectiva del Cliente como parte del Cuadro de Mando Integral, las empresas deben identificar los segmentos de clientes y de mercado en los cuales han elegido competir. Esta perspectiva permite a las empresas identificar los indicadores claves sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad en los segmentos seleccionados.

Para la perspectiva del Procesos Internos, los directivos han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas financieras y de clientes. Debe conocerse perfectamente la cadena de valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas. Esta perspectiva

permite identificar cómo es vista la empresa por sus clientes, que son finalmente quienes garantizan las fuentes de ingresos y la permanencia de la compañía en el mercado (Norton & Kaplan, 2013).

Por último, la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento según el autor Antonio (2009) se concentra en la capacidad que tiene la empresa de adaptarse y adoptar cambios para su beneficio, así como también para el lanzamiento de nuevos productos o servicios que sean aceptados por sus clientes.

Según Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2012), organizaciones deben estar en continua evolución, adoptando nuevas tecnologías, capacitando su equipo humano, optimizando y modernizando sus procesos, productos y servicios de forma continua.

Partiendo de los supuestos anteriores, el CMI permite la visualización y traducción de la estrategia en objetivos puntuales y se ajusta a la necesidad de considerar, controlar y mejorar los principales indicadores de gestión (Norton & Kaplan, 2013).

El CMI representa un sistema de control de las estrategias a largo plazo, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, los cuales son: clarificar y traducir la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos y los indicadores; planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas; y aumentar el feedback (retroalimentación) y la formación estratégica (Antonio, 2009).

Norton y Kaplan, (2009) manifiestan que el mapa estratégico es un diagrama que se describe cómo una organización puede crear valor, es una representación gráfica de la estrategia de una firma, conectando objetivos estratégicos por medio de relaciones causa-efecto.

Según los autores Martínez Pedros & Gutiérrez Milla (2012) una de las ventajas de emplear un mapa estratégico es que a través de ellos, se puede describir y comunicar la estrategia entre ejecutivos y empleados. Se puede crear un lineamiento alrededor de la estrategia que hace más sencilla su implementación. El mapa estratégico permite al personal ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la empresa.

Como conclusión, a modo de mencionar los beneficios de la implementación del CMI en la Lozada Viajes, se permite destacar el logro de alinear estratégicamente a toda la organización donde cada integrante conoce su rol y la medición de su desempeño fomentando el trabajo en equipo y la comunicación interna y externa, se permite ver íntegramente el funcionamiento de la organización y se desarrolla el conocimiento y capital humano.

El Cuadro de Mando integral ayuda a mejorar considerablemente la gestión de las organizaciones. Con la implementación del mismo, la organización puede contar con un sistema de medición que evidencie el desempeño de sus procesos y la gestión de la estrategia, además que le permita tener mayor información acerca de lo que se está midiendo, para qué se está midiendo y cuáles son los resultados de dichas mediciones.

A través de lo citado precedentemente y de la investigación bibliográfica, se definieron todos aquellos conceptos importantes que delimitan el presente reporte de caso.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

La problemática detectada en Lozada Viajes, hace alusión a varios factores como la falta de alternativas de financiamiento para los clientes, debilidades en el seguimiento en la gestión de franquicias, un modelo de negocio obsoleto tecnológicamente, deficiencias en cuanto a la carencia de capacitaciones al personal en el área tecnológica, carencia de paquetes y ofertas de programas turísticos, educativos y empresariales, deficiencias en el posicionamiento y la falta de un plan de desarrollo profesional planificado para sus colaboradores.

Gran parte de los procesos carecen de indicadores de control que permitan analizar su comportamiento y la manera en la que afectan en la rentabilidad de la compañía.

Existe un desequilibrio entre esta problemática presentada y los valores centrales de Lozada viajes, entre la alineación y los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma.

Atendiendo a estas consideraciones, se plantea el diseño e implementación del CMI, como una metodología de gestión de la estrategia, para definir y hacer seguimiento al desempeño organizacional de Lozada Viajes.

Justificación de que el problema es relevante.

Para que la cartera de clientes no disminuya resulta indispensable contar con diversos planes de financiación acordes al contexto y a cada consumidor que le permitan acceder a los servicios que ofrece la empresa.

La centralización de muchas de las operaciones de las franquicias hacia la casa central, trae primeramente distancia entre el poder central y los franquiciados, como así también la falta de participación de las franquicias, lo que puede generar frustración. Otro elemento que desmejoraría el servicio, producto de la burocracia que crea la carencia de descentralización. Por último, una falla en la casa central desencadenaría errores o falencias en las franquicias.

En torno a la situación de no contar con actualizaciones tecnológicas, trae como consecuencia inmediata la pérdida de la competitividad en el mercado. Representa una desventaja que tiene la organización con respecto a otras agencias que en la actualidad se están modernizando. Se pierde rentabilidad y productividad.

Aunado a la situación, una empresa que no cuenta con una planificación de desarrollo, de planes de aprendizaje y crecimiento de su personal, no podrá sobrevivir a este ambiente global competitivo, sin desarrollo de planes de adiestramiento, se le dificulta la tarea de alinear las estrategias de la organización con el personal.

Conclusión diagnóstica

Los resultados que se desean obtener al aplicar el Cuadro de Mando integral, es en principio la implementación de indicadores, que permitan monitorizar el cumplimiento de las estrategias, a la vez acceder a la toma de decisiones de manera más ágil y acertada, en función de los objetivos que la compañía ha planificado.

Las desviaciones detectadas, se pueden corregir bajo el enfoque que el CMI proporciona, por ser una herramienta de gestión, al trabajar desde cuatro perspectivas.

Se sugiere a la alta gerencia de Lozada Viajes el diseño del CMI, por la información que puede aportar, y porque le permitirá enfocar y alinear a los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Plan de Implementación

Objetivo General

Definir un mecanismo de control de gestión para la agencia Lozada Viajes en el periodo 2020-2021, utilizando como herramienta el diseño de un Cuadro de Mando Integral permitiendo incrementar la rentabilidad en un 10%.

Objetivos específicos

- Presentar los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Determinar un mapa estratégico con las debidas relaciones de causa-efecto.
- Establecer indicadores de gestión financieros y no financieros y ubicar en cada una de las perspectivas.
- Realizar un control y monitoreo del proceso, con el fin de evaluar la efectividad de la herramienta empleada.,

Alcance

Alcance de contenido:

Se aborda el tema referido a la implementación de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión útil para medir la actividad y evolución de la empresa Lozada Viajes basándose en su visión y estrategia a largo plazo permitiendo incrementar su rentabilidad en un 10%.

Alcance temporal:

El estudio se realiza abarcando el segundo semestre de 2020 y el periodo 2021

Alcance en el ámbito geográfico:

Si bien Lozada viajes posee franquicias en varias provincias de Argentina, éste plan será implementado inicialmente en la casa central ubicado en la provincia de Córdoba.

Limitaciones

Durante la realización del trabajo no se exhibieron limitaciones que desfavorecieran la ejecución del mismo. Se contaron con todos los recursos necesarios para el desarrollo del desarrollo.

Recursos

Tabla 3: Recursos

Recursos involucrados	
Recursos humanos	Recursos Financieros
<p>Los gerentes de cada área y todo el personal que esté relacionado con el desarrollo del CMI.</p> <p>El profesional Contador Público contratado (Estudio Castillo y Asociados) que llevará a cabo las capacitaciones y diagnóstico financiero.</p>	<p>\$60.000 correspondiente a los honorarios del Contador que realizará la capacitación de 24 horas, asistiendo a la empresa una vez a la semana con duración de 2 hs por día durante 3 meses.</p> <p>\$45.000 por los honorarios correspondientes al Analista de Marketing que asesorará en los procesos de promoción y publicidad por medio del marketing digital. El mismo dura 8 meses donde el analista acudirá a la empresa para diseñar junto a la administración de la empresa una política de publicidad y promoción.</p> <p>\$12.000: Contratos de alianzas con otras empresas del sector.</p>
Recursos Materiales	
<p>Se utilizarán las oficinas de administración donde se realizarán los encuentros para la capacitación, computadoras, internet, impresoras insumos de librería.</p>	\$0
TOTAL:	\$ 117.000

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt

Tabla 4: Diagrama de Gantt

Plazo	2020									2021											
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Acciones																					
Análisis situacional																					
Diagnostico Organizacional																					
Plan de Implementación																					
Determinación de Objetivos																					
Diseño de Mapa Estratégico																					
Definición de Perspectivas																					
Elaboración de Indicadores																					
Diseño del CMI																					
Mecanismos de evaluación y control																					
Conclusiones																					

Fuente: *Elaboración Propia*

El desarrollo del plan se inicia con un análisis del entorno interno y externo de la organización, permitiendo realizar un diagnóstico de la situación detectando factores positivos y negativos y su impacto. A posteriori, se sientan las bases del plan de implementación estableciendo los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas que integran el Cuadro de Mando Integral y se procede a diseñar el Mapa Estratégico estableciendo relaciones de causa y efecto entre los objetivos.

Determinado el diseño del CMI, se establecen indicadores financieros y no financieros de medición de desempeño, a fin de evaluar la evolución de los procesos y su correcto desempeño permitiendo detectar desviaciones y su impacto en la organización.

Finalmente se procederá a comunicarle la propuesta a cada miembro de la empresa con el fin de que puedan comprender la importancia que tiene la implementación de un CMI a la hora de la poder cumplir con la estrategia corporativa.

Plan de acción

Se detallan a continuación las cuatro perspectivas con sus objetivos y planes de acción.

Perspectiva financiera

Tabla 5: Objetivos. Plan de acción

Perspectiva Financiera	
Objetivo	Programa o Iniciativa
Incrementar la rentabilidad neta en un 10%	Desarrollar nuevos servicios: viajes religiosos, viajes educativos, viajes ejecutivos. Economías de escala. Aumento en la productividad del personal. Nuevas fuentes de financiamiento para el cliente y para la empresa Diagnostico Financiero
Aumentar Ingresos por venta en un 20%	
Reducir costos en un 5%	
Responsable:	Gerente General. Gerente Financiero

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de cliente

Perspectiva Cliente	
Objetivo	Programa o Iniciativa
Fidelizar el 30% de los clientes.	Tarjeta de Beneficios “Club Lozada” Promociones, descuentos. Diseño de app móvil. Rediseño y modernización del sitio web. Contratación de <i>influencers</i>
Incrementar el posicionamiento en un 20%.	
Aumentar la cantidad de clientes en un 10%	
Mejorar la satisfacción de los clientes en un 50%.	
Responsable:	Gerente de Marketing. Gerente de Ventas

Perspectiva de procesos interno

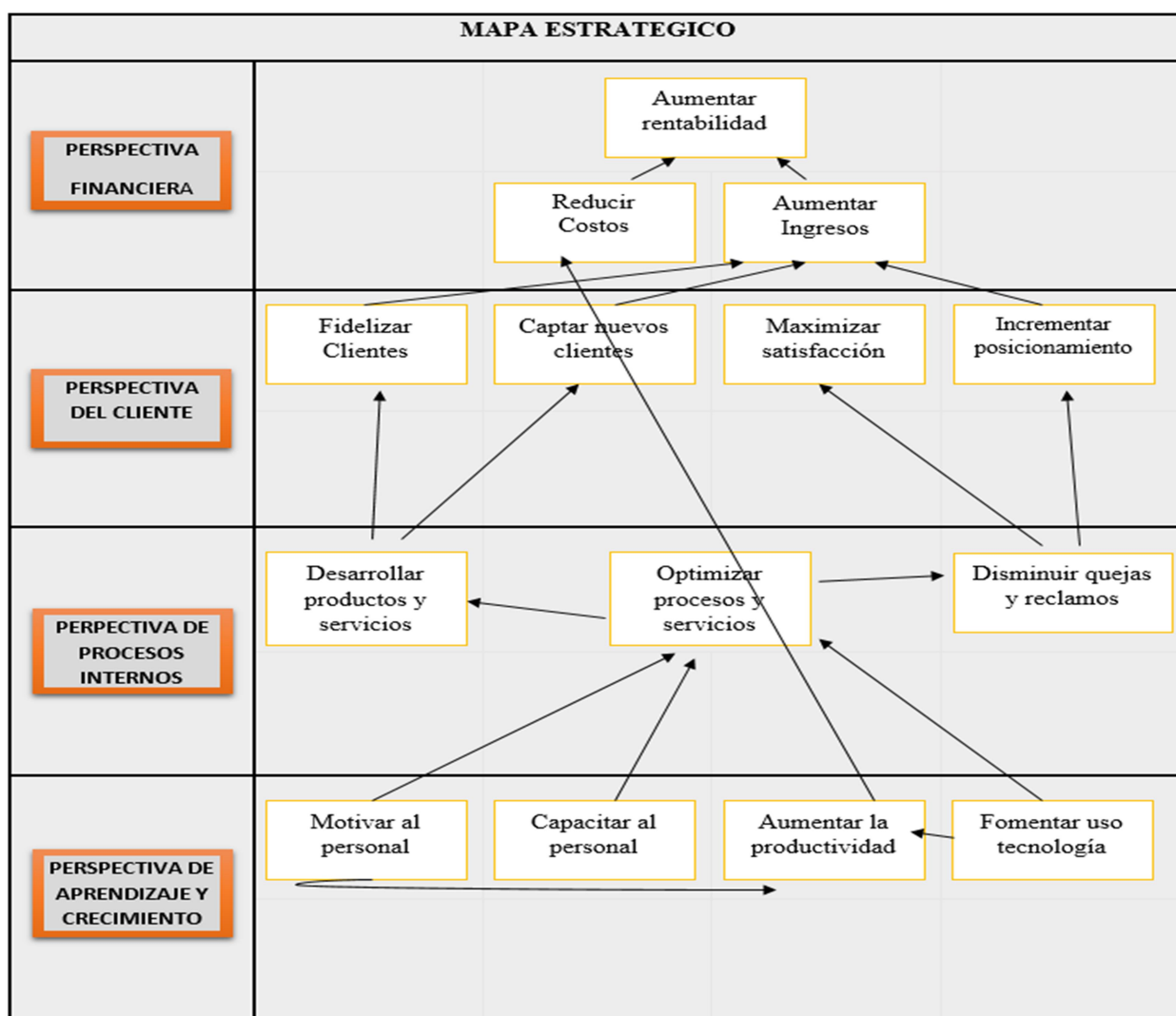
Perspectiva del Procesos Internos	
Objetivo	Programa o Iniciativa
Desarrollar nuevos productos y servicios	Alianzas con otras empresas y cámaras del sector.
Optimizar Servicios y procesos	Nuevos servicios: viajes religiosos, viajes educativos, viajes ejecutivos. Centro de atención al cliente.
Disminuir quejas y reclamos.	Sistema de control interno de procesos. Optimizar la gestión y control sobre las franquicias.
Responsable:	Gerente de Operaciones

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
Objetivo	Programa o Iniciativa
Capacitar al personal	Programa de pasantías.
Motivar al personal	Plan de capacitaciones mensuales Comisiones por venta.
Incrementar la productividad en un 20%	Eventos para el personal.
Incrementar la satisfacción del personal en un 50%.	Generar planes para incentivar la comunicación interna.
Responsable:	Gerente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia

Cuadro de Mando Integral

Mediante el diseño del CMI se procederá a realizar el control de medición de los procesos, haciendo uso de los indicadores tanto financieros como no financieros.

Tabla 7: Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Objetivo	Frecuencia de medición	Optimo	Tolerable	Deficiente
Finan	Aumentar la	Margen	(Ventas – Costos de	10%	Trimest	10	5	2.5

Ciera	rentabilidad	Bruto Retorno inversión	ventas) / Ventas (Ingresos – Inversión) / Inversión		ral			
	Reducir costos	% reducción de costos	(Total costos x+1) – (Total costos x)	5%	Trimest ral	5	2.5	0
	Aumentar ingresos	Variación en las ventas	((ε del incremento de % de variación) / (n – 1))	20%	Anual	20	10	5
Clien te	Incrementar la cantidad de clientes	Participación en el mercado	Ventas de la compañía / Ventas totales del mercado	10%	Trimest ral	10	5	2.5
	Aumentar satisfacción	Tasa de satisfacción	CSAT: (Numero de valoraciones positivas / Total de valoraciones obtenidas) x 100	50%	Anual	50	25	12. 5
	Fidelizar clientes	Tasa de retención del cliente	TRC= ((Nº de clientes al final de un periodo – Nº de clientes adquiridos durante un periodo) / (Nº de clientes que empezaron en un periodo)).	30%	Anual	30	15	7.5
	Incrementar el posicionamiento	Participación en el mercado	Matriz precio/calidad.	20%	Anual	20	10	5
Proce sos Intern os	Desarrollar nuevos productos y servicios	Desarrollo nuevos productos/pr oductos totales. Ventas nuevos productos.	Ventas de nuevos productos/ Ventas totales de la empresa.	3	Anual	3	2	1
	Optimizar servicios y procesos	Índice de cumplimient os	Pedidos respondidos / pedidos solicitados.	50%	Trimest ral	50	25	12. 5
	Disminuir quejas y reclamos	Número de reclamos de clientes	Quejas periodo p+1 / quejas periodo p	100 %	Trimest ral	0	25	50
Apre ndiza je y	Capacitar al personal	Horas de participación en talleres.	Índice de idoneidad: (Competencias que posee / Competencias requeridas	4	Mensua l	4	2	1

crecimiento		Costo de formación.	para el puesto) x 100					
	Motivar el personal	Índice de rotación. Trabajadores con bonos o premios.	(Rotación del personal / N° de empleados)	0	Mensual	0	0.05	1
	Aumentar la productividad	Índice de productividad por empleado. Índice de clientes conseguidos por empleado.	(Unidades producidas / Horas empleadas)	20%	Semestral	20	10	5
	Aumentar satisfacción de los empleados	Encuesta de satisfacción al personal interno	-	50%	Trimestral	40	20	10

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de la propuesta

La manera más adecuada para medir y estimar resultados es mediante el desarrollo de indicadores, también llamados KPI. Estos permiten comparar logros en diferentes estadios y comprender el grado de relevancia en las medidas tomadas en los respectivos programas de acción. Contar con una forma de evaluar el grado de impacto que tuvo cada plan de acción se hace fundamental. Se detalla una tabla de utilidad para medir el impacto de la propuesta (ver anexo 1).

Conclusiones y recomendaciones

En los últimos años, el crecimiento acelerado que han asumido los modelos de gestión, conlleva a que muchas empresas de servicios permanentemente estén a la vanguardia de las nuevas tendencias.

Si bien la empresa Lozada Viajes es una organización que ya ha experimentado su transformación de pyme a una corporación con una plataforma de establecimiento, aún tiene aspectos que pueden mejorarse.

Luego de realizar un diagnóstico en la agencia de viajes, se revelaron debilidades internas. Se observó, que a pesar de que la empresa cuenta con objetivos estratégicos y metas a mediano y largo plazo, aún no ha trabajado en la forma de alcanzar los mismos. Se evidenció que la compañía no cuenta con un Cuadro de Mando Integral para gestionar y medir los resultados de sus actividades.

Con el presente reporte de caso se buscó implementar un sistema de control que le permita a la empresa tener sus estrategias financieras y no financieras bajo el control del cuadro de mando integral, con el objetivo macro de aumentar su rentabilidad en un 10% para el periodo 2020-2021.

Con la incorporación del mencionado modelo de gestión, los colaboradores de la compañía estarán más motivados y formados, los procesos internos se tornarán más eficientes, lo que genera mayor calidad en los procesos y servicios que ofrece Lozada Viajes, contando con clientes más satisfechos lo que permite mayor participación en el mercado.

A continuación, se indican algunas recomendaciones que se serán de gran importancia y ayuda en la implementación del CMI, teniendo en cuenta el presupuesto disponible en la compañía:

Se sugiere la utilización de un software de gestión y el perfeccionamiento de los recursos humanos en lo que hace al uso de herramientas tecnológicas, a fin de optimizar el aprovechamiento de las capacidades intelectuales del personal de Lozada, permitiendo evitar el estancamiento de los conocimientos de las personas y proveyéndolos de nuevas ideas innovadoras.

Se le recomienda a la agencia de viajes realizar un plan de seguimiento y mantenimiento constante apostando al desarrollo de sus recursos humanos y aplicando actualizaciones a los planes de capacitación.

Entre las recomendaciones, será de vital importancia realizar un seguimiento de los resultados obtenidos en cada una de las áreas, con el objetivo de poder medir las mismas a través de los indicadores de gestión.

Se aconseja realizar una planificación financiera para anticiparse a las necesidades del cliente, ofreciendo mejores condiciones crediticias para los mismos.

Bibliografía

- Andrea Bulla. (30 de Julio de 2019). *preferente.com*. Obtenido de <https://www.preferente.com/noticias-de-turismo/los-5-grandes-problemas-que-llevan-de-cabeza-a-las-agencias-278042.html>
- ANSES. (23 de Marzo de 2020). *ANSES*. Obtenido de <http://noticias.anses.gob.ar/noticia/el-gobierno-creo-el-ingreso-familiar-de-emergencia-ife-por-pesos-para-los-mas-vulnerables-3416><http://noticias.anses.gob.ar/noticia/el-gobierno-creo-el-ingreso-familiar-de-emergencia-ife-por-pesos-para-los-mas-vulnerabl>
- Antonio, D. (2009). *Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral*. IESE. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de http://www.geocities.ws/ivelisse_ocanto/BSC/Info5_archivos/Info_5.pdf
- Boletín Oficial de la República Argentina. (11 de Abril de 2020). *Boletín Oficial RA*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227694/20200411>
- Bordas M, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Editorial UNED.
- Carpena, R. (13 de Abril de 2020). *Carpena, Ricardo*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/politica/2020/04/13/coronavirus-en-argentina-crece-la-preocupacion-sindical-por-las-consecuencias-economicas-de-la-cuarentena/>
- Casas, X. (30 de marzo de 2019). *infobae.com*. Recuperado el 22 de mayo de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2019/03/30/que-es-ser-hoy-de-clase-media-en-la-argentina-y-como-se-empobrecio-toda-la-piramide-social/>
- Cayón, D. (17 de Marzo de 2020). *Inboae*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/17/la-canasta-basica-subio-por-debajo-de-la-inflacion-en-febrero-y-una-familia-necesito-40790-para-no-ser-pobre/>
- César, N. C. (2014). *Epistemología y Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Cisneros Reino, J., & Orellana Sari, P. (2011). *Propuesta de diseño e implementación de un CMI en la agencia de viajes Turisa Cuenca*. Quito, Ecuador.

- Clarín. (13 de Abril de 2020). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/viajes/coronavirus-viajes-virtuales-airbnb-experiencias-online_0_ZteKtcdLH.html
- Gasalla, J. (23 de marzo de 2020). *Infobae*. Recuperado el 01 de abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/22/preven-que-en-2020-la-argentina-si-podra-tener-un-segundo-semester-de-crecimiento/>
- Hernández Gómez, C. (2006). *Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Costa Rica*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/28896>
- Herrera, C. (14 de marzo de 2020). *lanacion.com.ar*. Recuperado el 30 de abril de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-contraataque-del-retail-los-locales-fisicos-siguen-dando-pelea-nid2342633>
- hosteltur.com*. (23 de enero de 2020). Recuperado el 13 de febrero de 2020, de https://www.hosteltur.com/lat/134028_omnicanalidad-la-cara-cool-de-la-concentracion.html
- Infobae. (12 de Abril de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/12/colapso-del-comercio-minorista-segun-una-encuesta-de-came-en-marzo-las-ventas-cayeron-487-respecto-de-2019/>
- infobae.com*. (06 de Febrero de 2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/06/en-la-ciudad-de-buenos-aires-el-desempleo-es-un-20-mayor-en-las-mujeres-que-en-los-hombres/>
- Luis, R. V. (2005). *Técnicas de mando y dirección de equipos: Conceptos básicos y aplicaciones*. España: Ideaspropias Editorial.
- Macri, J. (05 de abril de 2020). *reportur.com*. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de <https://www.reportur.com/argentina/2020/04/05/agencias-buscan-la-estrategia-adeuada-no-perder-clientes/>
- Marcarián, A. (26 de marzo de 2020). *infobae.com*. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/03/26/vidas-o-la-economia-presidente-argentino-dice-prioridad-es-enfrentar-virus/>
- Martinez Pedros, D., & Gutierrez Milla, A. (2012). *Como implantar un Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos. Recuperado el 18 de 05 de 2020
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Niven, P. (2007). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestion 2000.
- Nogueras, J. D. (2017). *Gestión de proveedores*. Antequera: IC Editorial.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2013). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Cambridge: Harvard Business. Recuperado el 17 de 05 de 2020
- Philip Kotler, K. L. (2009). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Reportur.mx. (30 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://www.reportur.com/mexico/2019/11/04/tendencias-tecnologia-transformaran-los-viajes-2020/>
- Robert Kaplan, D. N. (2013). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Grupo Planeta Spain.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2000). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral* (Primera edición ed.). Ediciones Gestión 2000, S. A.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2006). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestion 2000.
- Rondi., G., Casal, M. d., & Levra, V. (diciembre de 2019). *Nulam*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <http://nulan.mdp.edu.ar/3285/1/rondi-et-al-2019.pdf>
- Santander. (31 de marzo de 2020). *santandertrade.com*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Santander, A. d. (Marzo de 2020). *Santander Trade*. Obtenido de Análisis de mercados Santander: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Smink, V. (09 de diciembre de 2019). *BBC News Mundo, Argentina*. Recuperado el 05 de abril de 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50216111>
- Tomaello, F. (14 de Enero de 2020). *Infobae*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/turismo/2020/01/14/hoteles-sustentables-alojamientos-alrededor-del-mundo-que-fusionan-lujo-y-ecologia/>

Anexos

Anexo 1 Análisis Financiero de Lozada Viajes

Análisis porcentual del Activo

ACTIVO	al 31/12/2019	% de Participación
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	12.656.000,00	10,46
Cuentas por cobrar	28.786.172,98	23,80
Otras cuentas por cobrar	0,00	
Bienes de cambio	30.910.950,30	25,56
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	72.353.123,28	59,83
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Bienes de uso	44.894.286,49	37,12
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	3,05
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	48.584.839,32	40,17
TOTAL ACTIVO	120.937.962,60	

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables de Lozada Viajes

Análisis porcentual del Pasivo

PASIVO	al 31/12/2019	% de Participación
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	38.697.838,42	79,45%
Remuneraciones y Cargas Sociales	0,00	
Cargas Fiscales	6.868,00	0,01%
Otras cuentas por pagar		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	38.704.706,42	79,47%
PASIVO NO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	0,00	
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	20,53%
Otras cuentas por pagar		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	10.000.000,00	20,53%
TOTAL PASIVO	48.704.706,42	

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables de Lozada Viajes

Ratios de Endeudamiento

Ratios de endeudamiento	2.019	2018	2017
Indicador			
Corto Plazo = Pasivo Corriente/Total Pasivo	79%	100%	100%
Largo Plazo= Pasivo no Corriente/ Total Pasivo	21%		
Relación acreedores/socio= Pasivo / Patrimonio Neto	67%	50%	55%

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables de Lozada Viajes

Ratios de Liquidez

	2019	2018	2017
Liquidez Corriente= Activo Corriente/ Pasivo Corriente	187%	207%	173%
Capital de Trabajo Activo Corriente – Pasivo Corriente	33.648.416,85	30.788.667,35	19.096.750,67

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables de Lozada Viajes

Rentabilidad

Descripción	Porcentajes		
	Año 2019	Año 2018	Año 2017
Rentabilidad			
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	19,71%	18,11%	25,25%
ROE = (Utilidades / Patrimonio) x 100			
Rendimiento sobre los activos (ROA)	11,77%	12,10%	16,24%
ROA = (Utilidades / Activos) x 100			
Rentabilidad sobre ventas	4,31%	3,68%	5,21%
Rentabilidad sobre ventas = (Utilidades / Ventas) x 100			

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables Lozada Viaje

Anexo 2 Tabla 8: Evaluación de la propuesta

Perspectivas	Indicadores	Antes del plan	Luego del plan	Variación	Causas de variación
Financiera	Margen bruto				
	% reducción de costo fijo				
	% ingresos por venta				
Cliente	% variación de cliente				
	Cuota de mercado				
	Encuesta de satisfacción				
	% Clientes promotores				
Procesos internos	% de cumplimiento de pedidos				
	Índice de cumplimiento de aprovisionamiento				
Aprendizaje y crecimiento	Hs/mes de capacitación				
	% propuestas por empleado				
	Tasa de satisfacción				
	Tasa de productividad				

Fuente: Elaboración Propia