



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ECONÓMICA



**IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA MUNDO
INKA SERTUR AL 2016**

TESIS

PRESENTADA POR:

JOHN CARLOS HUANCA GUERRA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO ECONOMISTA

PUNO – PERÚ

2018



Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

Implementación del Cuadro de Mando Integral como H

AUTOR

Jhon Carlos Huanca Guerra

RECuento DE PALABRAS

41978 Words

RECuento DE CARACTERES

213328 Characters

RECuento DE PÁGINAS

189 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.5MB

FECHA DE ENTREGA

Jun 6, 2023 10:04 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jun 6, 2023 10:07 AM GMT-5

● 9% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 7% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 12 palabras)



[Signature]
Dr. Cristóbal R. Yapuchura Saico
Director de la Unidad de Investigación FIE
UNA - PUNO



[Signature]
Dr. Cristóbal R. Yapuchura Saico
Director de la Unidad de Investigación FIE
UNA - PUNO

Resumen



DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis hijos: Alexander León Gabriel, quien me ha mostrado lo maravillosa que es la vida de padre; Logan Jaguar Felipe por ser un regalo de alegría y bendición. A mi siempre espontánea esposa Rosmery por su dedicación, todos los años de esfuerzo y un increíble sentido de que hay un futuro mejor.



AGRADECIMIENTOS

A Dios y las divinidades, que están conmigo ayudándome a entender la vida y a tratar de amar al prójimo.

A las matemáticas les tengo un gran respeto, con ellas he logrado interpretar el mundo y hacer realidad mis sueños.

A la escuela profesional de ingeniería económica le estoy muy agradecido por impartirme los conocimientos, experiencias y retos para ser un ingeniero economista.

A mi hermano por su compañía y los mejores años de nuestra infancia, gracias Paolo, tú me has salvado de tantas formas, eres luz entre tinieblas, vi el mundo caer y tú estuviste a mi lado como un ejemplo de esfuerzo, siempre te estaré agradecido.

A mi papá, el gran Felipe Huanca, por haberme mostrado que la vida es más que solo hacer las cosas bien o mal, por aquellos momentos en los que estuviste conmigo, por mostrarme que hay un mejor mañana, uno que comienza hoy.

A mi madre por no rendirse nunca, tu ayuda, consejos, palabras, tu tiempo para escucharme, gracias por confiar en mí, soy todo lo que soy gracias a ti.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN 14

ABSTRACT..... 15

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 17

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 18

1.2.1. Problema General 18

1.2.2. Problemas Específicos 18

1.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN 18

1.3.1. Hipótesis general 18

1.3.2. Hipótesis específicas 19

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO 19

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 19

1.5.1. Objetivo general..... 19

1.5.2. Objetivos específicos 20

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES..... 21



2.2. MARCO TEÓRICO	27
2.2.1. El turismo a nivel internacional y nacional	27
2.2.2. Marco normativo del turismo	28
2.2.3. La empresa turística dentro del PENTUR	28
2.2.4. Prestadores de servicios turísticos	29
2.2.5. Estados financieros	30
2.2.6. Administración estratégica	32
2.2.7. Planeación estratégica.....	33
2.2.8. Análisis de la situación actual de la empresa.....	34
2.2.9. El Cuadro de mando integral	34
2.2.10. Metodología econométrica	43
2.3. MARCO CONCEPTUAL	44
2.3.1. Estrategia	44
2.3.2. Planificación	44
2.3.3. Cuadro de mando integral.....	44
2.3.4. Misión.....	45
2.3.5. Objetivos estratégicos	45
2.3.6. Indicador.....	45

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO	46
3.2. PERÍODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO	46
3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO.....	46
3.3.1. Técnica de recolección de datos	46
3.3.2. Procesamiento de datos.....	47



3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO	47
3.4.1. Población	47
3.4.2. Muestra	47
3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO	48
3.5.1. Método de investigación.....	48
3.5.2. Tipo de investigación.....	48
3.6. PROCEDIMIENTO	48
3.6.1. Procedimiento para el primer objetivo	48
3.6.2. Procedimiento para el segundo objetivo.....	49
3.6.3. Procedimiento para el tercer objetivo	49
3.6.4. Procedimiento para el cuarto objetivo	49
3.7. VARIABLES	49
3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	51
3.8.1. Análisis de los resultados para el primer objetivo.....	51
3.8.2. Análisis de los resultados para el segundo objetivo	51
3.8.3. Análisis de los resultados para el tercer objetivo.....	51
3.8.4. Análisis de los resultados para el cuarto objetivo.....	52

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS	53
4.1.1. Análisis De Situación Actual De La Empresa.....	53
4.1.2. Perspectivas Financiera Con Análisis.....	96
4.1.3. Perspectiva No Financiera Con Análisis	111
4.1.4. Síntesis en el cuadro de mando integral	133
4.2. DISCUSIÓN	139



V. CONCLUSIONES.....	141
VI. RECOMENDACIONES	143
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	144
ANEXOS.....	147
ANEXO A1: BASE DE DATOS DEPARTAMENTO DE RESERVAS 2016... 147	
ANEXO A2: BASE DE DATOS DEPARTAMENTO DE RESERVAS 2015 ... 158	
ANEXO A3: BASE DE DATOS DEPARTAMENTO DE RESERVAS 2014 ... 169	
ANEXO A4 BASE DE DATOS DE LAS REGRESIONES LOG-LOG..... 180	
ANEXO A5 BASE DE DATOS DE LAS REGRESIONES LOG-LIN 181	
ANEXO A6: RESULTADOS DE MODELO FINANCIERO..... 182	
ANEXO A7: RESULTADOS DE MODELO NO FINANCIERO 183	
ANEXO A8: RESULTADO DE MODELO NO FINANCIERO 184	
ANEXO A9: ENTREVISTA CON DUEÑO DE EMPRESA 185	

Tema: Planificación y gestión estratégica

Área: Economía de la empresa y mercados

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 27 de diciembre del 2018



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa Mundo Inka Sertur	55
Figura 2. Cuadrantes de la matriz PEYEA	68
Figura 3. Cuadrantes de la matriz PEYEA	70
Figura 4. Ingreso mensual comparado entre 2014 a 2016	99
Figura 5. Ingreso mensual de la empresa desde 2014 a 2016.....	100
Figura 6. Ventas mensuales comparadas	103
Figura 7. Ventas mensuales desde el 2014 al 2016	104
Figura 8. Compras mensuales comparadas.....	107
Figura 9. Compras mensuales desde el 2014 al 2016.....	108
Figura 10. Turistas mensuales comparados	114
Figura 11. Turistas mensuales desde 2014 a 2016	115
Figura 12. Evaluación de satisfacción mensual comparada	118
Figura 13. Evaluación de satisfacción mensual desde 2014 a 2016	119
Figura 14. servicios realizados al mes comparados.....	123
Figura 15. servicios realizados al mes desde 2014 a 2016	124
Figura 16. Satisfacción del personal al mes comparado.....	127
Figura 17. Satisfacción del personal al mes desde 2014 a 2016.....	128
Figura 18. Mapa estratégico de la empresa Mundo Inka Sertur	138



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proceso estratégico	33
Tabla 2. Descripción de un indicador	43
Tabla 3. Variables de investigación perspectiva financiera	50
Tabla 4. Variables de investigación perspectiva no financiera.....	50
Tabla 5. Variables de investigación de la perspectiva no financiera adicional.....	51
Tabla 6. Propuesta de valor de la empresa Mundo Inka Sertur	54
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos.....	58
Tabla 8. Matriz del perfil competitivo (MPC) parte A	59
Tabla 9. Matriz del perfil competitivo (MPC) parte B	60
Tabla 10. Matriz del perfil referencial (MPR)	61
Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	62
Tabla 12. Matriz de intereses organizacionales (MIO).....	63
Tabla 13. Matriz FODA	64
Tabla 14. Matriz PEYEA.....	66
Tabla 15. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	69
Tabla 16. Matriz Interna-externa (MIE)	71
Tabla 17. Regiones y celdas de la matriz interna-externa.....	72
Tabla 18. La matriz de la gran estrategia (MGE)	73
Tabla 19. La matriz de la gran estrategia (MGE)	73
Tabla 20. La matriz cuantitativa del planeamiento estratégica A.....	74
Tabla 21. La matriz cuantitativa del planeamiento estratégica B	76
Tabla 22. La matriz cuantitativa del planeamiento estratégica C	78
Tabla 23. La matriz cuantitativa del planeamiento estratégica D	79
Tabla 24: La matriz cuantitativa del planeamiento estratégica E.....	81



Tabla 25. La matriz cuantitativa del planeamiento estratégica F.....	82
Tabla 26. La matriz cuantitativa del planeamiento estratégica G.....	84
Tabla 27. Análisis vertical del Estado de situación financiera 2014 a 2016.....	86
Tabla 28. Análisis horizontal del Estado de situación financiera 2014 a 2016	89
Tabla 29. Análisis vertical del Estado de resultados 2014 a 2016.....	92
Tabla 30. Análisis horizontal del Estado de resultados 2014 a 2016.....	94
Tabla 31. Ratio financiero de Margen de utilidad	95
Tabla 32. Ratio financiero de Rendimiento sobre los activos	95
Tabla 33. Ratio financiero de Rendimiento sobre los activos	96
Tabla 34. Ingresos mensuales de la empresa Mundo Inka Sertur.....	97
Tabla 35. Estadística descriptiva de Ingreso mensual.....	98
Tabla 36. Ventas mensuales de la empresa Mundo Inka Sertur	101
Tabla 37. Estadística descriptiva de ventas mensuales de la empresa.....	102
Tabla 38. Compras mensuales de la empresa Mundo Inka Sertur 2014 - 2016.....	105
Tabla 39. Estadística descriptiva de compras mensuales de la empresa.....	106
Tabla 40. Indicadores del ingreso mensual.....	110
Tabla 41. Indicadores de las ventas mensuales.....	111
Tabla 42. Indicadores de las compras mensuales	111
Tabla 43. Turistas mensuales de la empresa Mundo Inka Sertur	112
Tabla 44. Estadística descriptiva de turistas mensuales.....	114
Tabla 45. Evaluación de satisfacción de turistas 2014 - 2016	116
Tabla 46. Estadística descriptiva de evaluación de satisfacción mensual	118
Tabla 47. Servicios turísticos realizados por la empresa Mundo Inka Sertur.....	120
Tabla 48. Estadística descriptiva de servicios realizados al mes	122
Tabla 49. Satisfacción mensual de los empleados de Mundo Inka Sertur.....	125



Tabla 50. Estadística descriptiva de satisfacción del personal.....	126
Tabla 51. Indicador de turistas mensual	131
Tabla 52. Indicador de servicios prestados al mes.....	132
Tabla 53. Indicador de satisfacción de clientes al mes	132
Tabla 54. Indicador de satisfacción del personal al mes.....	133
Tabla 55. Objetivos estratégicos de la empresa Mundo Inka Sertur.....	134
Tabla 56. Indicadores clave de rendimiento Mundo Inka Sertur.....	135
Tabla 57. Metas de indicadores de la empresa Mundo Inka Sertur	135
Tabla 58. Áreas responsables por objetivos estratégicos en Mundo Inka Sertur.....	136
Tabla 59. Iniciativas por objetivos estratégicos en Mundo Inka Sertur.....	137
Tabla 60. Cuadro de Mando Integral en Mundo Inka Sertur	138



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

- CMI: Cuadro de Mando Integral
- BSC: Balanced Scorecard
- ROA: Rendimiento sobre los activos
- ROE: Rendimiento sobre el capital
- ICR: Indicadores clave de rendimiento
- MEFE: Matriz de evaluación de factores externos
- MPC: Matriz de perfil competitivo
- MPR: Matriz del perfil referencial
- MEFI: Matriz de evaluación de factores internos



RESUMEN

El actual trabajo tiene como objetivo general implementar el Cuadro de Mando Integral en el control de gestión en la planeación estratégica de la empresa Mundo Inka Sertur al 2016. La población de estudio fue conformada por la base de datos de la agencia de viajes y turismo Mundo Inka Sertur de la ciudad de Puno. Se utilizó la metodología del Cuadro de mando integral al analizar la situación actual de la empresa y las principales perspectivas financieras y no financieras de la empresa para los indicadores con énfasis en el análisis econométrico. Los resultados de los indicadores clave de rendimiento para la perspectiva financiera fueron el ingreso mensual con valores críticos de 8.74% y 11.38%, las ventas mensuales con valores críticos de 6.54% y 8.65%, las compras mensuales con valores críticos de -17.97% y -23.39%. Los indicadores clave de rendimiento para la perspectiva no financiera fueron el número de turistas por mes con valores críticos de 44.71% y 58.21%, la calificación del servicio por mes con valores críticos de 6.43 y 7.62, el número de servicios al mes con valores críticos de 10.49% y 13.66%, el promedio de la calificación de los empleados al mes tiene valores críticos de 2.5 y 3.62. La principal conclusión fue que la implementación del Cuadro de Mando Integral mejora el control de gestión en la planeación estratégica de la empresa Mundo Inka Sertur con el análisis progresivo desde el proceso estratégico, el análisis de los estados financieros y el análisis econométrico de los indicadores de las perspectivas financieras y no financieras.

Palabras clave: CMI, empresa, gestión, indicadores, turismo



ABSTRACT

The current work has the general objective of implementing the Balanced Scorecard in management control in the strategic planning of the company Mundo Inka Sertur by 2016. The study population was made up of the database of the travel and tourism agency Mundo Inka Sertur from the city of Puno. The Balanced Scorecard methodology was used to analyze the current situation of the company and the main financial and non-financial perspectives of the company for the indicators with emphasis on econometric analysis. The results of the key performance indicators for the financial perspective were the monthly income with critical values of 8.74% and 11.38%, the monthly sales with critical values of 6.54% and 8.65%, the monthly purchases with critical values of -17.97% and -23.39%. The key performance indicators for the non-financial perspective were the number of tourists per month with critical values of 44.71% and 58.21%, the service rating per month with critical values of 6.43 and 7.62, the number of services per month with critical values of 10.49% and 13.66%, the average of the qualification of the employees per month has critical values of 2.5 and 3.62. The main conclusion was that the implementation of the Balanced Scorecard improves management control in the strategic planning of the company Mundo Inka Sertur with the progressive analysis from the strategic process, the analysis of the financial statements and the econometric analysis of the indicators of financial and non-financial perspectives.

Keywords: CMI, company, management, indicators, tourism



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La implementación del Cuadro de Mando Integral en las empresas permitió la transformación del sistema de indicadores en un sistema de gestión, y luego el Cuadro de Mando Integral se convirtió en la base para la gestión de las organizaciones en la era de la información (Kaplan & Norton, 2002).

En este contexto, aprovechar la potencialidad del cuadro de mando integral en el sector turístico es relevante por el rol importante para la economía mundial y la comprensión de la diversidad de culturas. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), la actividad turística contribuye de manera directa e indirecta con el nueve por ciento del PBI mundial y el seis por ciento del comercio internacional, así como genera diez por ciento de empleos (2015). Las agencias de viajes y turismo, como prestadoras de servicios turísticos, son legalmente responsables de la planificación, preparación, producción, contratación, organización, operación, consultoría y comercialización de proyectos nacionales e internacionales y demás servicios turísticos (*Reglamento de Agencia de Viaje y Turismo*, 2016).

La ciudad de Puno se caracteriza por ser la capital del folklore peruano, situada a orillas del lago Titikaka, donde se desenvuelven 88 agencias de viajes y turismo (Dirección Regional de Turismo [DIRCETUR], 2016). Cada agencia de viajes cuenta con planes y estrategias que permiten aprovechar las diferentes fortalezas y oportunidades que posee y evitar las debilidades y amenazas del mercado turístico.

Se implementa el cuadro de mando integral para mejorar el control de gestión en la empresa Mundo Inka Sertur, agencia de viajes y turismo de la ciudad de Puno, dedicada a la prestación de servicios turísticos al segmento de turistas francófonos.



La tesis se organiza en capítulos. El capítulo I proporciona el planteamiento del problema, la formulación del problema de investigación, la hipótesis de investigación, así como la justificación y los objetivos de investigación. En el capítulo II se proporciona la revisión de la literatura, además referencia a los antecedentes de trabajos previos realizados a nivel nacional e internacional relacionados con el cuadro de mando integral aplicado a empresas. Se presenta el marco teórico del turismo en Perú, la normativa legal del sector turismo, las agencias de viajes, la planeación estratégica, análisis de estados financieros y el cuadro de mando integral con los indicadores financieros y no financieros. En el capítulo III se realiza la descripción de los materiales y métodos utilizados para cada objetivo específico. En el capítulo IV se presenta los resultados y discusión más importantes y el capítulo V es para las conclusiones del trabajo realizado con respecto a la implementación del cuadro de mando integral en la agencia de viajes Mundo Inka Sertur. En el capítulo VI se presentan las recomendaciones.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas del sector turismo tienen disponible un sistema de gestión llamado Cuadro de Mando Integral o en sus siglas en inglés BSC (Balanced Scorecard) que proviene de todo el análisis del planeamiento estratégico como un proceso, para lo cual se evalúa qué tan bueno es para el cumplimiento de metas. Se puede disponer de una misión y visión, lo cual viene seguido de las diferentes matrices, pero todo carece de practicidad si no se tiene coherencia y cohesión con una herramienta que pueda evaluar si las estrategias planteadas son consecuentes con el mapa estratégico de la empresa, el cual se genera a través del análisis de la situación actual de la empresa tanto de los indicadores financieros como los no financieros.



1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿En qué medida la implementación del Cuadro de Mando Integral mejora el control de gestión en la planeación estratégica de la empresa Mundo Inka Sertur al 2016?

1.2.2. Problemas Específicos

¿En qué medida el análisis de la situación actual de la empresa Mundo Inka Sertur permite obtener información relevante para la formulación de indicadores claves de gestión?

¿En qué medida la determinación de los indicadores la perspectiva financiera mejora el control de gestión en la planificación estratégica en la empresa Mundo Inka Sertur al 2016?

¿En qué medida la determinación de los indicadores de las perspectivas no financieras mejora el control de gestión en la planificación estratégica en la empresa Mundo Inka Sertur al 2016?

¿Cuál es la estructura en síntesis del Cuadro de mando integral de la empresa Mundo Inka Sertur al 2016?

1.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Hipótesis general

La implementación del Cuadro de mando integral mejora el control de gestión en la planificación estratégica en la empresa Mundo Inka Sertur al 2016.



1.3.2. Hipótesis específicas

El análisis de la situación actual de la empresa Mundo Inka Sertur permite obtener información relevante en la formulación de indicadores claves de gestión.

La implementación de los indicadores la perspectiva financiera mejora el control de gestión en la planificación estratégica en la empresa Mundo Inka Sertur al 2016.

La implementación de los indicadores la perspectiva no financiera mejora el control de gestión en la planificación estratégica en la empresa Mundo Inka Sertur al 2016.

La determinación del Cuadro de mando integral mejora el control de gestión en la planificación estratégica en la empresa Mundo Inka Sertur al 2016.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación se enmarca dentro del proceso de planificación estratégica en una empresa de turismo de la ciudad de Puno. El Cuadro de Mando Integral (CMI) aterriza los diferentes procesos que pasan por el proceso de planeamiento estratégico donde es posible aplicar el modelo de regresión múltiple por la disposición de datos de tipo financiero y no financiero.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Implementar del Cuadro de Mando Integral en el control de gestión en la planeación estratégica de la empresa Mundo Inka Sertur al 2016.



1.5.2. Objetivos específicos

Analizar la situación actual de la empresa Mundo Inka Sertur para obtener información relevante en la formulación de indicadores claves de gestión.

Determinar los indicadores de la perspectiva financiera en el control de gestión de la planificación estratégica en la empresa Mundo Inka Sertur al 2016.

Determinar los indicadores las perspectivas no financieras en el control de gestión de la planificación estratégica en la empresa Mundo Inka Sertur al 2016.

Sintetizar la estructura del Cuadro de mando integral de la empresa Mundo Inka Sertur al 2016.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

Con respecto a la aplicación, diseño o implementación del Cuadro de Mando Integral, el cual está estrechamente ligado a la planificación estratégica, análisis financiero para lo cual se incluyen los siguientes antecedentes:

Donayre (2017) como punto interesante en el epígrafe mencionó que “Lo que no se mide, no se controla, y lo que no controla no se puede mejorar”, hizo un resumen del alma del Cuadro de Mando Integral.

Según Donayre (2017), el objetivo general fue desarrollar el CMI para mejorar la gestión del establecimiento privado San Carlos, Arequipa, 2015. El apartado de los objetivos específicos incluye: (a) una descripción de la gestión de gobierno en la institución privada San Carlos; (b) desarrollo de diseño y análisis estratégico de la institución educativa privadas San Carlos, Arequipa, 2015; (c) elaborar un mapa estratégico para el Colegio Privado San Carlos, Arequipa, 2015; (d) identificar métricas para la elaboración de un cuadro de mando integral en una institución educativa privada San Carlos, Arequipa, 2015.

La metodología que utilizó Donayre (2017) es cuantitativa de tipo no experimental. Hizo un uso extensivo de la planificación, organización, dirección y control para contextualizar su trabajo. El resultado general de la tesis fue que los padres de familia necesitan la implantación de una educación eficaz para poder mejorar el servicio y promover un mejor desarrollo de los alumnos.

La conclusión más importante de la tesis es que sin un Cuadro de Mando Integral, la institución educativa no sabe cómo se está desarrollando desde diferentes ángulos, o



específicamente qué necesita mejorar, cómo y cómo mejorar. En resumen, la organización no tenía un mapa estratégico o métricas para medir hasta que Donayre (2017) realizó la investigación.

Luque (2016) realizó una implementación del Cuadro de Mando Integral de una empresa de servicios de ingeniería donde concluyó que “al establecer indicadores claves de desempeño (KPI) es buscar asegurarse la visibilidad sobre el rendimiento de los objetivo estratégico, la rapidez en la toma de decisiones, la gestión eficaz, el trabajo en equipo teniendo como base objetivos medibles”, entonces se resaltó la importancia del establecimiento de indicadores claves de desempeño para la toma de decisiones de la empresa.

En la tesis, Luque (2016) se basó en el diagrama de Ishikawa para el análisis de causas y efectos de la disminución de las utilidades de la empresa P & H Engineering para lo referente a la metodología. El primer objetivo acerca del comportamiento de las utilidades, describió el comportamiento de las utilidades mediante el Estado de pérdidas y ganancias de la empresa entre los años 2012 y 2014. Mostró además el comportamiento de las ventas y utilidades anuales de la empresa.

Mediante el empleo de objetivos estratégicos e indicadores clave de rendimiento. Luque (2016) desarrolló el “Mapa estratégico de la empresa P & H Engineering” donde concluyó que “Los indicadores clave de rendimiento se desarrollan y publicaran internamente, y ayudan a los empleados a compartir objetivos y valores comunes” por lo que planteó la importancia de los indicadores claves de rendimiento.

En Apaza (2017) cuyo objetivo específico fue el análisis de la situación actual de la empresa en términos de estados financieros para los años 2015 y 2016, así también analizó las razones financieras de la empresa. Apaza (2017) realizó el plan estratégico siguiendo las pautas de D’Alessio (2014).



Para el apartado del Cuadro de Mando Integral, en el capítulo de resultados, Apaza (2017) realizó un análisis de las cuatro perspectivas a partir del Mapa Estratégico de la empresa constructora Jica Ingeniería y Construcciones SAC. Luego en el capítulo de conclusiones, para el objetivo específico 3, el uso del Cuadro de Mando permite evaluar diferentes perspectivas de gestión con las métricas necesarias para medir el logro de los objetivos de asesoramiento grupal de JICA a corto plazo en términos numéricos que, en última instancia, son tangibles (Apaza, 2017). Así mismo, Apaza (2017) señaló que el uso de la herramienta Balanced Scorecard al evaluar estrategias permite evaluar la efectividad y eficiencia de ocho estrategias, por eso se reafirma la importancia del cuadro de mando integral en la planeación estratégica.

Mendoza (2017) propuso como objetivo general desarrollar un modelo para agilizar la planificación de la productividad y el desarrollo de negocios en la empresa de distribución Návalos en la ciudad de Juliaca. La metodología que utilizó se basa en el planeamiento estratégico, el uso del diagrama de causa y efecto de Ishikawa e indicadores de claves de rendimiento como lo hizo Luque (2016) para la empresa de ingeniería.

Los resultados de la tesis de Mendoza (2017) mostraron que “existe una constante búsqueda de mejorar los objetivos estratégicos que conllevan a alcanzar la visión y crear valor para la empresa”. Mendoza (2017) señaló con las siguientes estrategias desde un punto de vista de la perspectiva financiera: (a) aumento en el margen de utilidad bruta, (b) aumento en los ingresos; perspectiva del cliente: (a) lealtad del cliente, (b) satisfacción del cliente y (c) adquisición de nuevos clientes; perspectiva de los procesos internos: (a) aumento de la productividad, (b) aumento de la producción, (c) reducción de los tiempos de entrega, (d) Oportunidades de mejora realizadas, (e) reducción de la producción defectuosa de los fabricantes, (f) cumplimiento y mantenimiento de los planes de producción; y finalmente, desde una perspectiva de aprendizaje y desarrollo: (a) capacitar



a los trabajadores, (b) mejorar el ambiente de trabajo, (c) fomentar la mejora, y (d) mejorar la infraestructura tecnológica. Como conclusión resaltante se tiene la propuesta de un cuadro de mando integral como resultado del uso de diagramas de causalidad de Ishikawa, utilizados de derecha a izquierda, tratando las deficiencias en el control y suministro de productos como consecuencia. (Mendoza, 2017).

En la tesis de Fretel (2018), el objetivo principal fue describir la gestión de la formación organizacional desde el punto de vista del estudio de caso. La metodología del Cuadro de mando integral consolida los indicadores de desempeño de la empresa desde la elaboración de los indicadores entre la perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo (Fretel, 2018).

En los resultados presentó la variación de las ventas anuales de la empresa durante los años 2013 a 2016. Presentó una comparación entre los años 2015 y 2016 para los costos de insumos. En la perspectiva de clientes, Fretel (2018) mostró la cantidad de adquisiciones de los clientes principales durante el 2015 y 2016. Un resultado más específico se da en la perspectiva de los procesos internos donde presentó la capacidad instalada del período 2016, información presentada mensualmente, adicionalmente presentó el cumplimiento de las ventas en el año 2016. En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Fretel (2018) hizo un análisis de la cantidad de personal contratado y la rotación del personal durante el 2016.

Para la conclusión, se remarca la relación al Cuadro de mando integral para determinar las prioridades de formación y proponer una relación de causalidad entre las faltas del personal y los resultados en porcentaje de pérdidas y objetivos de producción, se recopila información desde múltiples puntos de vista de sus indicadores (Fretel, 2018).

Para Quispe (2017) , el objetivo general es evaluar la aplicación del sistema DuPont, el análisis financiero y no financiero del EVA y, en particular, las opiniones que



sirvieron de base para la toma de decisiones adecuadas en la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda” durante 2014 y 2015, es de importancia para la presente investigación referente al Cuadro de mando integral en una empresa. El segundo objetivo específico del trabajo de Quispe (2017) es analizar indicadores no financieros y su influencia en las decisiones administrativas de la cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda” en los años 2014 y 2015. El análisis hizo referencia a las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Además el tercer objetivo específico propone un modelo de control de gestión financiero y no financiero para que de esa manera se puedan tomar decisiones eficientes en la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda”. Realizó una metodología tomando como materiales: (a) Estado de situación financiera, (b) estado de resultados, (c) plan estratégico y (d) balances. Los resultados de Quispe (2017) mostraron el análisis del sistema Dupont con su respectiva interpretación, luego para el segundo objetivo analizó los indicadores no financieros con dos encuestas: una realizada en el 2014 y otra en el 2015 donde midió la satisfacción del cliente con preguntas de “si” y “no”.

En la tesis, Quispe (2017) hizo el análisis de la perspectiva de clientes con el indicador de porcentaje de reclamos resueltos por la empresa en el 2014 y 2015. Es de destacar que según Quispe (2017) se resolvieron el cien por ciento de los reclamos por la empresa entre el 2014 y 2015. Otro indicador de la perspectiva no financiera referente a los clientes fue la retención de clientes mostrando que durante el año 2014 hubo una retención de clientes del 70% y durante el año 2015 fue de 43% mostrando una clara disminución en este indicador.

Para la perspectiva de los procesos internos Quispe (2017) tomó como indicador al nivel de producción del café. Los resultados para esta perspectiva fue un aumento de



los quintales de café entre el 2014 y 2015 que fueron de 3,482 y 3030 quintales respectivamente.

Con respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Quispe (2017) analizó tres indicadores: la retención de personal clave, satisfacción del personal y el clima organizacional. En la retención del personal clave la encuesta de los socios dio como resultado que no hay retención de personal con un alarmante 90%, resultado producto del tipo de empresa, porque fueron los propios socios que rotaron de puesto clave. Eso se ratifica con la encuesta de satisfacción de socios porque el 97% de los socios manifiesta que estuvo satisfecho de pertenecer a la empresa. En cuanto al clima organizacional, para calificaciones de buena, regular o mala, durante el 2014 se obtuvo una calificación de buena con 90% y en el 2015 el indicador disminuyó a 50% de calificación buena y 42% con la calificación de regular. Los resultados muestran un deterioro del clima organizacional en el 2015 aún si hubo mayor producción entre 2014 y 2015.

Para el tercer objetivo específico, Quispe (2017) realizó una descripción de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa, adicionalmente incluyó la misión, visión y valores. A continuación presentó un afinamiento de los objetivos del plan estratégico de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda donde propuso la relación entre objetivos estratégicos y metas. Luego realizó el mapa estratégico con las cuatro perspectivas del Cuadro de mando integral. Finalmente diagramó la relación entre: (a) objetivos estratégicos y principales acciones y (b) indicadores y metas para el año 2018.

Referente a las conclusiones, Quispe (2017) afirmó que la perspectiva de clientes le permitió ver la percepción de los clientes hacia la cooperativa, con respecto a la perspectiva de procesos internos llegó a la conclusión de que se deberían tomar acciones en los resultados obtenidos. Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la



conclusión fue que se debería solucionar los problemas internos encontrados. La tercera conclusión, referente al Cuadro de mando integral, fue que “para lograr con los objetivos y cumplimiento de la visión de la cooperativa o cualquier otra organización, es necesario la aplicación del Balanced Scorecard debido a que sirve como guía a la organización ya que toma en cuenta los indicadores financieros y no financieros”. El tercer hallazgo de Quispe (2017) en relación con el marco de mando integral fue que la aplicación del cuadro de mando integral es fundamental para el logro de las metas y la realización de la visión de la cooperativa o cualquier otra organización porque sirve como guía para la organización teniendo en cuenta indicadores tanto financieros como no financieros.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. El turismo a nivel internacional y nacional

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), durante los últimos años el turismo se ha convertido en uno de los sectores de mayor envergadura y crecimiento del mundo (2015). El trabajo de García López (2015) encontró que el nueve por ciento del PBI de la región latinoamericana es generado por el turismo, así también la actividad turística contribuye con el nueve por ciento del empleo.

El Perú dentro de los once primeros puestos en América y entre los mejores sesenta a nivel mundial en el Índice de competitividad turística compilado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum [WEF], 2015) el cual evalúa las condiciones de mercado, la capacidad que tiene un país para generar servicios turísticos. El Perú se encuentra por debajo de la media de la región en el nivel de precio, sostenibilidad ambiental, infraestructura de transporte, seguridad, y tecnología de la información como lo indicó García López (2016).



2.2.2. Marco normativo del turismo

En el marco normativo, la Ley General del Turismo (*Ley General de Turismo. Congreso de La República Del Perú, 2009*) considera al turismo como un sector importante y estratégico para el desarrollo del país. El Planeamiento Estratégico y el Cuadro de Mando Integral se relacionan en los principios de la actividad turística. El estado fomenta la participación y dedicación de la población en general, así como de aquellos activos en la industria del turismo, en la creación de las condiciones necesarias para el crecimiento del turismo, fomentando su conocimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible. Desde el estado se incentiva el desarrollo de planes y estrategias que ayuden a desarrollar el turismo en el País, es evidente entonces que el turismo es una actividad prioritaria en el Perú.

2.2.3. La empresa turística dentro del PENTUR

En el Plan Estratégico Nacional de Turismo al 2025 (PENTUR) (Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025, 2016) se señaló que los empresarios de la industria deben contar con habilidades gerenciales que les permitan adaptarse rápidamente a las nuevas formas de producción y consumo que resultan del uso de tecnologías de información y comunicación de punta para la prestación de servicios turísticos. Dentro de las capacidades de gestión, los planes estratégicos y herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral son piezas fundamentales en el uso de tecnologías innovadoras de la información y comunicación que permita empresa adaptarse al entorno cambiante.

Una empresa se define como una entidad económica compuesta de recursos financieros y humanos que debe administrarse para lograr objetivos específicos predeterminados (Bravo et al., 2010). Así entonces las agencias de viajes y turismo



son entidades económicas que poseen recursos humanos y recursos económicos para brindar servicios turísticos a sus clientes.

2.2.4. Prestadores de servicios turísticos

La participación en una actividad turística tiene como objetivo principal la prestación de servicios turísticos directos de utilidad fundamental e indispensable para el crecimiento de las actividades turísticas. Los prestadores de servicios turísticos pueden ser personas físicas o jurídicas (*Ley General de Turismo. Congreso de La República Del Perú, 2009*).

Toda persona, natural o jurídica, que se dedique a la realización de actividades relacionadas con la organización, mediación, coordinación, promoción, orientación y venta de servicios turísticos, según su clasificación, y que pueda emplear sus propios recursos o aquellos que hayan sido contratados al efecto (*Reglamento de Agencia de Viaje y Turismo, 2016*).

Dentro de las actividades que realiza una agencia de viajes y turismo se encuentra:

(a) La promoción nacional y/o internacional del turismo y de los servicios turísticos que ofrece; (b) La proyección, elaboración, producción, contratación, organización, operación, consultoría y comercialización de programas y demás servicios turísticos; (c) Representar a empresas intermediarias u organizaciones de viajes y turismo que no tengan su sede en la nación; (d) Representar empresas que ofrezcan servicios de transporte aéreo, terrestre, marítimo, fluvial o lacustre, así como otros modos de transporte; (e) Representar negocios que actúen como intermediarios en la reserva y venta de boletos para todos los modos de transporte; (f) Representar a empresas que actúen como intermediarias en la reserva y contratación de servicios turísticos; (g) Alquiler de automóviles con y sin conductor;



(h) fletamento de servicios de transporte aéreo, terrestre, marítimo, fluvial o lacustre y otros modos de transporte; (i) la planificación, promoción y realización de congresos, convenciones y otros eventos similares; (j) recepción y traslado de turistas; y (k) ofrecer asesoramiento, orientación e información a los turistas; (l) venta de seguros de viaje; alquiler de suministros y/o venta de equipos para uso en diversas formas de turismo; y (m) venta de recuerdos o artesanías (*Reglamento de Agencia de Viaje y Turismo*, 2016).

2.2.5. Estados financieros

Según Franco (2013), los estados financieros son los registros que sirven para estandarizar los requisitos para documentar la información relacionada con las actividades comerciales y las formas para exhibir la información financiera y contable.

2.2.5.1. Objetivos de los estados financieros

La uniformidad de la información contable de la empresa es el objetivo principal de los estados financieros (Franco, 2013). Son una valiosa fuente de información para tomar decisiones, crear políticas y crear planes comerciales a largo plazo. (Franco, 2013).

2.2.5.2. Consideraciones importantes de los estados financieros

La información contable es una realidad especial y distinta en el entorno que pertenece únicamente a la organización (Franco, 2013). La producción de bienes y servicios de una empresa tienen una realidad propia, así como el sector agrícola tiene productos y servicios específicos, el sector turismo tiene la



prestación de servicios turísticos. La empresa se enmarca en un sector particular, esto es, un contexto particular.

La información de los estados financieros no es un reflejo preciso de sus circunstancias, sino una buena aproximación a la realidad (Franco, 2013) . Los estados financieros son una referencia de la situación temporal de la empresa.

Los datos contables contienen hechos pasados y deben modificarse para que coincidan con las particularidades de la economía en la que se utilizan (Franco, 2013). Se enfatiza la importancia de analizar los estados financieros de acuerdo a un contexto económico.

Los estados financieros no deben ser la única fuente de información necesaria para tomar decisiones (Franco, 2013). Existen otras fuentes de información que posee la empresa (clientes, procesos, innovación), las cuales pueden ser usadas para la toma de decisiones. Se incluye información no financiera relevante, dando esto a priori la relevancia de contar con sistemas de gestión integrales (datos financieros y no financieros) cuando se realizan las estrategias y políticas empresariales.

2.2.5.3. Principales estados financieros

Los principales estados financieros son: (a) El estado de situación financiera (balance general), (b) El estado de pérdidas y ganancias, (c) El estado de cambios en el patrimonio neto, y (d) El estado de flujos de efectivo.

Según Calderón (2010)“son analizables todos los estados financieros considerados básicos principalmente el Balance General y el Estado de pérdidas y ganancias” (pág, 179). Los estados financieros deben ser mostrados comparativamente de dos o más años dependiendo del tipo de análisis como lo señaló Calderón (2010).



2.2.5.3.1. El estado de situación financiera o balance general

El balance general es un estado de situación financiera que presenta la situación económica - financiera de la empresa a una fecha determinada. Presenta un inventario de todos los saldos de los derechos y las obligaciones que tiene la empresa a una fecha específica. Al resumir la situación financiera de la empresa a un momento determinado, este resulta una fotografía de la misma, un reporte estático de la situación económica – financiera a la fecha de su elaboración (Franco, 2013). El balance general está conformado por: (a) El activo, (b) El pasivo, y (c) El patrimonio neto.

2.2.5.3.2. El estado de pérdidas y ganancias

Tiene el propósito crucial de mostrar las ganancias o pérdidas contables que la empresa realizó durante un período de tiempo o ciclo contable. También se conoce como estado de resultados (Franco, 2013). La estructura de los ingresos y gastos de la empresa debe estar claramente delineada en un estado de pérdidas y ganancias debidamente elaborado (Franco, 2013). La información detallada de los estados financieros cubre, entre otras cosas, los gastos de ventas, los costos administrativos, los ingresos y gastos financieros y las partidas inusuales (Franco, 2013).

2.2.6. Administración estratégica

La gestión estratégica se puede definir como el proceso mediante el cual una organización define su dirección a largo plazo, a través de la gestión estratégica de procesos (d'Alessio, 2014). Consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que

emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas (Dess et al., 2011).

2.2.7. Planeación estratégica

Es un conjunto y secuencia de actividades que se usa para alcanzar la visión trazada para la organización, ayudándola a proyectarse en el futuro. El proceso estratégico está conformado por tres etapas principales: formulación (planeamiento y organización), implementación (dirección y coordinación), y evaluación (control), donde el foco central es el control y la corrección del proceso estratégico. El proceso estratégico no es un esquema rígido, ni aplicable igualmente a cualquier organización (d'Alessio, 2014).

Dentro de la planeación estratégica, como se observa en la Tabla 1, D' Alessio (d'Alessio, 2014) propuso un conjunto de matrices y tablas para lograr una correcta formulación del plan estratégico.

Tabla 1: Proceso estratégico

Fase 1	Etapa de entrada (insumos)	
1.1.	MEFE	Matriz de evaluación de factores externos
1.2.	MPC	Matriz del perfil competitivo
1.3.	MPR	Matriz del perfil referencial
1.4.	MEFI	Matriz de evaluación de factores internos
1.5.	MIO	Matriz de intereses organizacionales
Fase 2	Etapa de emparejamiento (combinación)	
		Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
2.1.	MFODA	
		Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción
2.2.	MPEYEA	
2.3.	MBCG	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
2.4.	MIE	Matriz interna - externa



2.5.	MGE	Matriz de la gran estrategia
<hr/>		
Fase 3	Etapa de salida (producto)	
<hr/>		
3.1.	MDE	Matriz de decisión estratégica
3.2.	MCPE	Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico
3.3.	MR	Matriz de Rumelt
3.4.	ME	Matriz de ética

Fuente: Planeamiento estratégico razonado, Fernando D’Alessio (2014)

2.2.8. Análisis de la situación actual de la empresa

Brinda la información más importante del entorno de la organización sobre la que se está elaborando un plan estratégico. Posteriormente se evalúa y amplía la información en el análisis interno y externo de la organización. Para la descripción de la información se presenta una lista de los principales aspectos a tratar en este análisis actual. Así mismo, se deberá trabajar de forma ética, respetando la confidencialidad de la información, con integridad y profesionalidad. El aspecto informativo que se proporciona es el más relevante, desarrollado en forma breve y selectiva.

2.2.9. El Cuadro de mando integral

Con el sistema de gestión del cuadro de mando integral, se puede convertir los objetivos estratégicos en resultados. (Muñiz, 2012). Como lo indicaron Barquero, Rodríguez y Huertas (2007), El Cuadro de Mando Integral es la mejor herramienta para trazar el rumbo que debe tomar una empresa. Mediante el uso de este método como herramienta de gestión, la gestión puede concentrarse en las cosas que son más cruciales para lograr los objetivos estratégicos previstos. (Muñiz, 2012). El cuadro de mando integral se puede usar como herramienta de gestión estratégica como señaló Muñiz (2012) al actuar como el enlace crucial entre los intentos a corto plazo



para alcanzar las metas y los objetivos estratégicos. El contenido del Cuadro de mando integral según Muñiz (2012) es: (a) La misión, (b) Valores, (c) Visión, (d) Objetivos estratégicos, (e) indicadores, (f) metas y (g) iniciativas. De igual manera, Barquero et al. (2007) señalaron acerca del cuadro de mando integral el cual es un sistema de gestión que considera todos los elementos que intervienen en un negocio y que permite el cumplimiento de los objetivos y metas trazados en el plan estratégico. Es crucial saber que, como lo expresaron Barquero et al. (2007) para al diseño del Cuadro de Mando Integral, es fundamental conocer los objetivos a mediano y largo plazo.

2.2.9.1. Contenido de un cuadro de mando integral

2.2.9.1.1. La misión en el Cuadro de mando integral

El proceso de elaboración y relación de la misión con el cuadro de mando integral es el siguiente: los responsables de realizar la misión son la dirección general, los diferentes directivos y los trabajadores, que aportarán sus opiniones y comentarios. El cuadro de mando integral está pensado para que actúe de una forma integrada y sirve de soporte para la consecución de los objetivos estratégicos (Muñiz, pág. 150, 2012). La misión es el primer puntal de cuadro de mando porque da el principal principio de la empresa.

2.2.9.1.2. Los valores en el cuadro de mando integral

Son la forma de actuar que tiene una empresa en referencia a sus empleados. El cuadro de mando integral debe permitir alinear las acciones



de los empleados con los valores estipulados que contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos.

2.2.9.1.3. La visión en el cuadro de mando integral

Debe ser una declaración precisa y concreta que sirva como punto de referencia cuando se deban obtener los objetivos y las estrategias para conseguirlos.

2.2.9.1.4. Las perspectivas en el cuadro de mando integral

Las perspectivas del cuadro de mando integral permiten el equilibrio entre: (a) los objetivos fijados para el corto plazo y el resto de objetivos más a largo plazo, (b) los diferentes tipos de indicadores: financieros y no financieros, de futuro y de pasado, y (c) los intereses de los accionistas y clientes (externos), empleados y procesos internos (Muñiz, 2012).

2.2.9.1.5. Relación entre objetivos estratégicos y perspectivas

Los objetivos estratégicos definen las cosas concretas que hay que realizar de forma correcta para conseguir obtener los resultados marcados en la estrategia (Muñiz, 2012). La consecución de los objetivos de debe medir mediante los indicadores definidos para cada una de las perspectivas. Según Muñiz (2012):“Primero están los objetivos y después se relacionan según cada perspectiva, y para cada objetivo se debe buscar uno o más indicadores”(pág. 155).



2.2.9.1.6. Los mapas estratégicos

Los objetivos están relacionados con las perspectivas y a su vez con los indicadores más adecuados para los diferentes objetivos. Una herramienta para relacionar los diferentes objetivos para conseguir resultados finales son los mapas estratégicos a modo de una relación causa y efecto. Muñiz (2012) recomendó seguir el siguiente orden: (a) primero tener claros los objetivos estratégicos para cada perspectiva, luego (b) buscar los indicadores para la medición de los objetivos y (c) desarrollar las causas- efecto entre los objetivos mediante los mapas estratégicos.

2.2.9.1.7. Las iniciativas para conseguir los objetivos

Las iniciativas sirven para conseguir los objetivos estratégicos, pueden ser varias, y por ello se debe analizar cada una de ellas, pues servirán para alcanzar las metas fijadas en los indicadores (Muñiz, 2012). Las características de las buenas estratégicas son: (a) responsabilidad a nivel de equipo directivo y de liderazgo, (b) fechas de comienzo y final claramente definidas, así como hitos de progreso conseguido, (c) un dato presupuestado o claramente definido a conseguir y (d) la asignación de recursos comprometidos a su realización.

2.2.9.1.8. Fijación de indicadores y de las metas

Los indicadores deben incorporar las metas como elementos de valoración para conseguir los objetivos. Las metas indican cómo los indicadores van cumpliendo el objetivo o bien si se alejan de él.



El sistema de control es comparar los datos previstos de la meta fijada con los datos reales del indicador para cada período considerado. Las metas pueden referirse a distintos períodos de tiempo y a su vez referirse a un importe o unidad concreta o que varíe según el período considerado.

2.2.9.2. Ventajas de aplicar un Cuadro de mando integral

Cuando se implementa de manera correcta el Cuadro de mando integral se espera obtener lo siguiente:

2.2.9.3. Tener la gran foto de la empresa

El CMI representa esencialmente lo más importante para la empresa, para cada nivel de responsabilidad, porque une los objetivos con las acciones para conseguirlos y medirlos.

2.2.9.4. Comunicar las prioridades de la estrategia

Mediante una comunicación exacta y periódica de lo esperado, es clave para hacer que las cosas ocurran según los objetivos esperados.

2.2.9.5. Incluir información del entorno

En muchas ocasiones el entorno influye en la evolución de la empresa y ésta pasa de tener beneficios a estar amenazada por factores externos, de mercado, macroeconómicos o de competencia.

2.2.9.6. Ejecutar la estrategia

Se trata de trasladar la estrategia en operativa, con indicadores que midan su grado de ejecución.



2.2.9.7. Equilibrar las áreas

La información en la empresa no sólo es financiera, sino que es de mercado, clientes, proceso, recursos humanos, logística, innovación y desarrollo.

2.2.9.8. El poder de la motivación

Se trata de seleccionar los indicadores más cercados a los procesos de la empresa relacionados con los objetivos estratégicos, por eso los responsables de esos indicadores no sólo son los directivos sino el resto de los empleados, que conocen la empresa, son la defensa de primera línea, la cara de la empresa.

2.2.9.9. Perspectivas del cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) debe traducir la misión y la estrategia explícita de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas de forma coherente bajo cuatro perspectivas diferentes (Kaplan & Norton, 2002). Estas cuatro perspectivas son como los ámbitos en que supuestamente se divide la empresa para realizar este trabajo. Puede haber alguna perspectiva más si se estima conveniente. Las cuatro perspectivas clásicas son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2002).

Las perspectivas para describir los objetivos estratégicos deben captar la atención de todos los interesados y cubrir los objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral posee cuatro perspectivas que permiten el equilibrio entre:

Los objetivos fijados para el corto y el resto de objetivos más a largo plazo.



Los diferentes tipos de indicadores financieros y no financieros, de futuro y de pasado.

Los intereses de los accionistas y clientes (externos), empleados y procesos internos.

Los objetivos estratégicos están vinculados por las relaciones de causa y efecto de las diferentes perspectivas. Las perspectivas son las dimensiones clave de la empresa y nos van a permitir relacionar los objetivos de todas las áreas. Las cuatro perspectivas de cuadro de mando integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y entre los resultados deseados y las iniciativas para conseguirlos.

2.2.9.10. Preguntas clave para establecer las relaciones causa- efecto entre objetivos y perspectivas

2.2.9.10.1. Perspectiva financiera

¿Los objetivos e indicadores seleccionados permiten entender cómo daremos satisfacción a las expectativas de los accionistas?(Muñiz, 2012)

¿Los indicadores indican si la consecución de los objetivos estratégicos nos lleva a conseguir mejores resultados?(Muñiz, 2012)

2.2.9.10.2. Perspectiva de los clientes

¿Los objetivos e indicadores seleccionados reflejan la proposición de valor que seguiremos para alcanzar las metas financieras?(Muñiz, 2012)



2.2.9.10.3. Perspectiva del proceso interno

¿Se han identificado los procesos internos adecuados para cumplir con los objetivos de las perspectivas financieras y de clientes?(Muñiz, 2012)

¿Conseguir alcanzar los objetivos del proceso interno permitirá conseguir los mejores resultados para los indicadores de la perspectiva financiera y de clientes, es decir, que aporten valor a estas perspectivas?(Muñiz, 2012)

2.2.9.10.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

¿Los objetivos e indicadores describen las habilidades, la estructura de información, las herramientas y la coordinación necesarias para que sean eficientes nuestros procesos internos?(Muñiz, 2012)

¿Los indicadores de esta perspectiva permiten llegar a conseguir los objetivos de las otras 3?(Muñiz, 2012)

2.2.9.11. Los indicadores en el cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones (Kaplan & Norton, 2002). Recoge un grupo sólido de indicadores que proporciona a la alta dirección y al equipo de dirección una visión comprensible de la evolución de la gestión del conjunto de la organización y de cada área de responsabilidad (Muñiz, 2012).

La información aportada por el cuadro de mando integral permite enfocar y alinear el equipo de dirección, las unidades y los procesos con las estrategias de cada organización.



2.2.9.12. Características de los indicadores

Los indicadores se diseñan de forma clara y concisa. Para ello deben cumplir una serie de requisitos para luego poder ser utilizados como un sistema de indicadores clave de gestión. Todos los indicadores deben estar asignados normalmente a un responsable. Debe existir una coherencia entre los diferentes indicadores seleccionados, deben ser indicadores compuestos por información coherente entre causa y efecto, deben ser de dificultad y coste razonable que sean obtenidos y analizados, deben ser revisados como mínimo cada año.

Tienen una relación directa sobre un objetivo u objetivos previamente fijados.

Los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de datos numéricos.

Las ventajas que se obtienen de la utilización de los indicadores debe superar la inversión de capturar y tratar de los datos necesarios para su análisis.

Son comparables en el tiempo y pueden representar la evolución del concepto valorado y establecer tendencias.

Son fiables de conseguir, mantener y utilizar.

Son compatibles con otros indicadores del sistema implantado y permiten la comparación y el análisis.

2.2.9.13. Ficha de datos de un indicador

Como se observa en la Tabla 2 la herramienta para saber si un indicador cumple con las características y requisitos necesarios para su utilización es la ficha de datos de un indicador que sirve como guía para contrastar si el indicador es confiable o no.



Tabla 2: Descripción de un indicador

Nombre	Descripción del indicador
Número	Número que lo identifique
Nombre del indicador	Nombre que lo identifique
Descripción del indicador	Descripción del indicador, qué es y para qué sirve
Forma de cálculo	Explica la forma de cálculo
Área del indicador	Área a la que pertenece
Valores mínimos	Valores mínimos a cumplir
Valores máximos	Valores máximos a cumplir
Fuente de origen	Origen de los datos de cálculo
Responsable	Él o los responsables
Periodicidad	Periodicidad, si es mensual, trimestral o anual
Forma de representación	Explicación de cómo representar el indicador
Unidad de medida	Asignación de una unidad de medida: monetaria, temporal o unidad
Observaciones	Explicación algún aspecto relevante
Meta del indicador	Meta fijada a conseguir por el indicador

Fuente: Cuadro de mando Integral utilizando tablas dinámicas en Excel por Muñiz (2012)

2.2.10. Metodología econométrica

2.2.10.1. Método de estimación

El método de estimación para los parámetros de la perspectiva financiera es de Mínimos cuadrados Ordinarios con estimaciones de tipo log-log que miden los efectos porcentuales de variación de las variables independientes sobre las dependientes (Wooldridge, 2010). Debido a que los modelos de regresión múltiple pueden aceptar diversas variables explicativas que tal vez estén correlacionadas,



puede esperarse inferir causalidad en casos en los que el análisis de regresión simple podría no dar buenos resultados (Wooldridge, 2010).

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Estrategia

Describe aquellos comportamientos o actitudes que funcionan para establecer una determinada forma de pensar o actuar. En la vida cotidiana, el término "estrategia" se utiliza para indicar que una persona es capaz de considerar cada acción que realiza para conectar e interconectar esas actividades. Algunas personas equiparan la estrategia con la astucia y la malicia que todas las personas tienen como una habilidad natural para lograr objetivos. (Cannice et al., 2012).

2.3.2. Planificación

Debido a que constituye la base de todas las demás funciones administrativas, la planificación es la primera función administrativa (Cannice et al., 2012). Esta función establece de antemano las metas que se deben alcanzar y los pasos que se deben dar para ello; como resultado, sirve como una guía teórica para la acción futura (Cannice et al., 2012).

2.3.3. Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral es la mejor herramienta para trazar el rumbo que debe tomar una empresa. Al usar este método como una herramienta de gestión, la gerencia puede concentrarse en las cosas que son más cruciales para lograr los objetivos estratégicos previstos (Muñiz, 2012).



2.3.4. Misión

Conjunto de metas de la organización que incluyen su objetivo, el alcance de sus operaciones y la base de su ventaja competitiva (Dess et al., 2011).

2.3.5. Objetivos estratégicos

Conjunto de metas de la organización que se emplean para poner en práctica la declaración de la misión, es específico y tiene un marco de tiempo bien definido (Dess et al., 2011).

2.3.6. Indicador

Los indicadores se pueden definir como un tipo de instrumento que permite medir la evolución de los objetivos de la empresa basado principalmente en los aspectos clave del negocio u otros aspectos del funcionamiento según el tipo de actividad que realice la empresa (Muñiz, 2012). También se pueden definir como un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

La investigación corresponde a la empresa Mundo Inka Sertur ubicada en el distrito de Puno, situado en la provincia de Puno, departamento de Puno. Se ubica entre las coordenadas latitud sur -15.823644692435701, longitud oeste -70.0059367380086 en la ciudad de Puno. El espacio de trabajo tiene un área total de 40 m², los servicios turísticos se realizan en todo el territorio donde se tengan excursiones, recorridos o tours.

3.2. PERÍODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

La duración del estudio fue de ocho meses desde abril del 2018 hasta noviembre del 2018 para todo el proceso de investigación. El tiempo se refiere a la ejecución de la tesis luego de pasar por el período de proyecto de tesis.

3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

La procedencia del material utilizado fue del área de reservas, operaciones y contabilidad de la empresas Mundo Inka Sertur, datos recopilados entre enero del 2014 y diciembre del 2016.

3.3.1. Técnica de recolección de datos

En la investigación para el año 2014 se tuvieron 443 filas de datos, en el año 2015 se estudiaron 454 filas y en el año 2016 se estudiaron 460 filas que se aprecian en la sección de Anexos. Las filas se agrupan por el número correlativo de clientes, el año, el identificador del mes, el nombre del mes, en cada mes se tiene el nombre identificador del cliente que está compuesto por su apellido y el número de clientes



con él o ella. se tiene la fecha de llegada y por último la liquidación en dólares americanos.

3.3.2. Procesamiento de datos

Para el procesamiento, se realizó un filtro de todos los clientes priorizando el número de mes de menor a mayor, siendo enero el número 1 y diciembre el número 12. El análisis realizado para la regresión es la sumatoria de los datos para cada mes a partir de un archivo en Excel.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.4.1. Población

La población de la investigación es la empresa Mundo Inka Sertur, concretamente los datos almacenados desde la creación formal de la empresa en las diferentes áreas.

3.4.2. Muestra

La muestra está constituida por las diferentes filas durante enero del 2014 hasta diciembre del 2016. Los datos a manejar son de tipo mensual para su posterior análisis en cada una de las variables. Se tomó como muestra para el segundo objetivo: los datos sobre ingresos mensuales entre el 2014 y 2016, las ventas mensuales entre el 2014 y 2016, las compras mensuales entre el 2014 y 2016. Para el tercer objetivo se utilizó la base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur del área de reservas, operaciones y recursos humanos referente a: número total de turistas por mes, número total de servicios realizados al mes, promedio de calificación de servicios por mes, promedio de calificación por parte de empleados por mes, la información anterior se tomó entre enero del 2014 y diciembre del 2016.



3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

3.5.1. Método de investigación

El método de investigación es de tipo deductivo para probar la veracidad de la teoría, en este caso la teoría económica, aplicada a una empresa del sector turismo. El análisis realizado es cuantitativo para los indicadores financieros y no financieros.

3.5.2. Tipo de investigación

El tipo de estudio es explicativo porque toma variables dependientes en relación a variables independientes para luego unificar el Cuadro de Mando Integral de una empresa del sector turismo.

3.6. PROCEDIMIENTO

3.6.1. Procedimiento para el primer objetivo

Se realiza el análisis de la situación actual de la empresa tomando como referencia lo realizado por Mendoza (2017), Luque (2016), Donayre (2017) y Quispe (2017) para sus respectivas empresas. La organización del análisis de la situación actual comienza con los datos principales de la empresa, el proceso de planeamiento estratégico, el análisis de los estados financieros.

- Datos principales de la empresa: la misión, visión de la empresa, los valores, demanda de la empresa, la propuesta de valor, el organigrama.
- Proceso estratégico: Matrices MEFE, MPC, MPR, MEFI, MIO, MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE.



- Análisis de estados financieros: análisis vertical y horizontal del estado de situación financiera, análisis vertical y horizontal del estado de resultados, ratios financieros de la empresa.

3.6.2. Procedimiento para el segundo objetivo

Se realiza el análisis de indicadores clave de rendimiento como señalaron Kaplan y Norton (2002) para la perspectiva financiera, se incluye la estimación del modelo econométrico de los ingresos, ventas y compras para así llegar a los valores de los indicadores según el resultado de la estimación.

3.6.3. Procedimiento para el tercer objetivo

Se toma la base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur referente al número de clientes recibidos por mes, el número de servicios realizados y el promedio de calificación mensual de las fichas de evaluación de los servicios de la agencia de viajes. Se realiza una estimación del modelo econométrico no financiero.

3.6.4. Procedimiento para el cuarto objetivo

Con la información obtenida en el primero, segundo y tercer objetivo se procede a representar el cuadro de mando integral para la empresa Mundo Inka Sertur.

3.7. VARIABLES

Las variables utilizadas son las siguientes para cada tipo de estimación econométrica, tomando en cuenta la perspectiva financiera y no financiera según los datos recopilados:

Para la perspectiva financiera en la Tabla 3 se muestra la variable endógena del primer modelo econométrico de tipo log-log.

Tabla 3: Variables de investigación perspectiva financiera

Tipos de variables	Variables del modelo	Descripción de variables
Endógena	LOG_INGRESO_DOLARES	Logaritmo del ingreso mensual en dólares americanos
Exógenas	LOG_VENTAS_DOLARES	Logaritmo de ventas mensuales en dólares americanos
Exógenas	LOG_COMPRAS_DOLARES	Logaritmo de compras mensuales en dólares americanos

Fuente: Elaboración propia

En la perspectiva no financiera se encuentran variables como el número de turistas recepcionados al mes y la cantidad de servicios realizados como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4: Variables de investigación perspectiva no financiera

Tipos de variables	Variables del modelo	Descripción de variables
Endógena	LOG_INGRESO_DOLARES	Logaritmo del ingreso mensual en dólares americanos
Exógenas	LOG_TURISTAS	Logaritmo de número de turistas recepcionados al mes
Exógenas	LOG_SERVICIOS	Logaritmo de cantidad de servicios realizados al mes

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, existe una regresión para la ficha de evaluación realizada por cada servicio, en términos mensuales que se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5: Variables de investigación de la perspectiva no financiera adicional

Tipos de variables	Variables del modelo	Descripción de variables
Endógena	LOG_INGRESO_DOLARES	Logaritmo del ingreso mensual en dólares americanos
Exógenas	FICHA	Resultado promedio de fichas de evaluación

Fuente: Elaboración propia

3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.8.1. Análisis de los resultados para el primer objetivo

Se realiza el análisis de la situación actual de la empresa tomando como referencia lo realizado por Mendoza (2017), Luque (2016), Donayre (2017) y Quispe (2017) para sus respectivas empresas. La organización del análisis de la situación actual comienza con reseña de la empresa, la misión, visión de la empresa, los valores, demanda en términos generales de la empresa, la propuesta de valor, el organigrama, el proceso de planeamiento estratégico, el análisis de los estados financieros.

3.8.2. Análisis de los resultados para el segundo objetivo

Se realiza el análisis de indicadores clave de rendimiento como señalaron Kaplan y Norton (2002) para la perspectiva financiera, se incluye la estimación del modelo econométrico financiero.

3.8.3. Análisis de los resultados para el tercer objetivo

Se realiza el análisis de indicadores clave de rendimiento como señalaron Kaplan y Norton (2002) para las perspectivas no financieras, en este caso se incluye la estimación de los modelos econométricos no financiero.



3.8.4. Análisis de los resultados para el cuarto objetivo

Se utiliza la información obtenida en el primer, segundo y tercer objetivo para realizar el cuadro de mando integral de la empresa Mundo Inka Sertur según indicó Muñiz (2012).



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Análisis De Situación Actual De La Empresa

La empresa Mundo Inka Sertur es una agencia de viajes y turismo, catalogada como Operador turístico, de la ciudad de Puno, provincia de Puno, departamento de Puno. La agencia comenzó sus actividades el año 2012. Cuenta con 6 trabajadores y 10 prestadores de servicios. Según el directorio turístico de la Dirección Regional de Turismo (2016) , es una de las 88 agencias de viajes y turismo que operan en la ciudad de Puno.

4.1.1.1. Datos principales de la empresa

4.1.1.1.1. Misión de la empresa Mundo Inka Sertur

La misión de Mundo Inka Sertur es: “Brindar el mejor servicio con productos turísticos de la mejor calidad, para así lograr la mejor satisfacción, confort y bienestar de nuestros clientes”.

4.1.1.1.2. Visión de la empresa Mundo Inka Sertur

La visión de Mundo Inka Sertur es: “Al 2020, ser una agencia de viajes líder del mercado sur del Perú, con servicios de alto valor agregado que satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros clientes”.

4.1.1.1.3. Valores de la empresa Mundo Inka Sertur

Los principales valores de la empresa son: La puntualidad; requisito fundamental en el sector turismo debido a la cultura de estar a tiempo en Europa, la honestidad; los turistas extranjeros valoran de manera positiva a las empresas honestas, la confianza; es un valor que se debe afianzar entre empleados y con los clientes.

4.1.1.1.4. Demanda turística de la empresa

La demanda de la agencia de viajes está conformada por la cantidad de turistas franceses y francófonos (que hablan francés) que quieren y pueden comprar los productos turísticos de la empresa. Los servicios turísticos son realizados en las islas del lago Titicaca y en el área periférica de la ciudad de Puno como: Sillustani, Llachón y Socca.

4.1.1.1.5. Propuesta de valor de Mundo Inka Sertur

La propuesta de valor de la agencia Mundo Inka Sertur se muestra en la Tabla 6 con los principales ámbitos de aplicación dentro de la empresa.

Tabla 6: Propuesta de valor de la empresa Mundo Inka Sertur

Ámbito	Planteamiento de la empresa Mundo Inka Sertur
Generación de valor para el cliente	<ul style="list-style-type: none">• La empresa Mundo Inka Sertur ofrece servicios turísticos especializados para clientes francoparlantes de acuerdo a sus necesidades.• Existe una política de seguimiento y atención de consultas y modificaciones de servicios en el momento.• La empresa ofrece flexibilidad en la prestación de servicios turísticos.

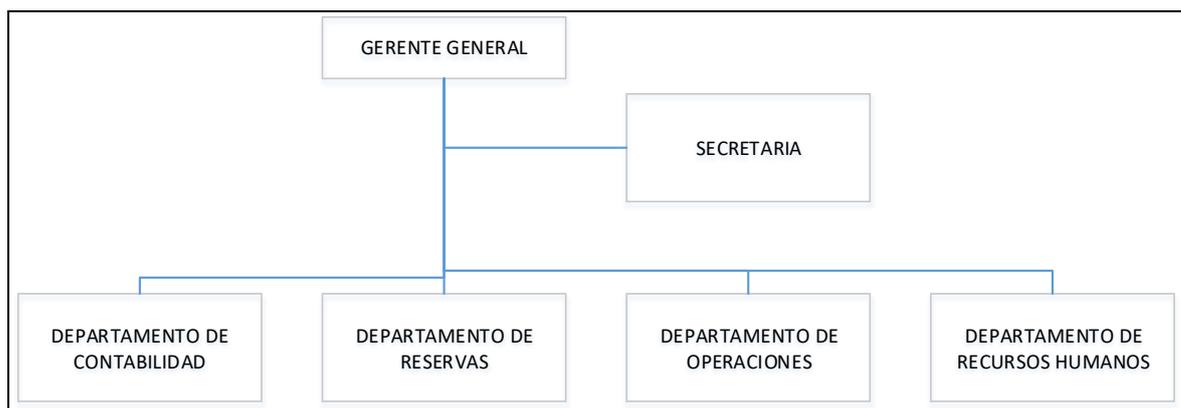
Generación de valor para la gerencia	<ul style="list-style-type: none">• El margen de utilidad del sector es favorable, las ventas totales en el 2016 fueron de S/ 515,498.15 aproximadamente mayor al medio millón de soles.• La empresa cobra en dólares americanos a precios internacionales y paga sus servicios en soles.
Generación de valor frente a la competencia	<ul style="list-style-type: none">• La empresa Mundo Inka Sertur es una opción más práctica de servicios a la medida frente a los servicios tradicionales de otras agencias de viajes.• Cuenta con dos embarcaciones propias; una para 40 turistas y la otra para 25 turistas, una movilidad para 15 pasajeros. Los vehículos de transporte propios permiten la libre modificación de servicios al gusto del cliente.

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.1.6. Organigrama de Mundo Inka Sertur

El organigrama de la empresa se muestra en la Figura 1 donde se representan los principales departamentos dentro de la empresa de viajes y turismo.

Figura 1: Organigrama de la empresa Mundo Inka Sertur



Fuente: Elaboración propia

4.1.1.1.7. La gerencia general

La Gerencia general se encarga de la toma de decisiones más importantes de la empresa. Realiza evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.



4.1.1.1.8. El departamento de contabilidad

Es el departamento responsable del control de los gastos e ingresos de la empresa. Se encarga del control de libros contables, el cierre del ejercicio, la facturación las obligaciones registrales y la preparación de impuestos. El área de contabilidad en la agencia de viajes Mundo Inka se relaciona con el departamento de reservas porque genera las liquidaciones de cada uno de los servicios turísticos. La interrelación con el departamento de operaciones se realiza mediante la facturación por la prestación de servicios turísticos de los diferentes proveedores.

4.1.1.1.9. El departamento de reservas

Es el área que recibe y controla las peticiones de reservas de las agencias mayoristas a través del correo electrónico corporativo de la empresa. Se utiliza las tecnologías de información y comunicación. En esta área en particular se desarrolló una base de datos de los clientes de la empresa por cantidad, año, tipo de servicio.

4.1.1.1.10. El departamento de operaciones

Es la encargada de organizar y operar los servicios y productos turísticos en el lago Titicaca. En la empresa Mundo Inka Sertur se operan los servicios turísticos en base guías de turismo, transporte vía lacustre, terrestre y aéreo. Es la división que controla los servicios ofrecidos por la agencia, esta área de gestión cuenta con equipos eventuales, dependiendo de los servicios ofrecidos, como: trasladistas, guías de turista y operadores turísticos.



4.1.1.1.11. El departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos en la empresa Mundo Inka Sertur se encarga de tareas relacionadas con el personal de la empresa. Las actividades en la agencia de viajes están relacionadas con la capacitación y el desarrollo de los trabajadores, para mejorar los conocimientos, actitudes y capacidades de los empleados, trasladistas y guías de turista.

4.1.1.2. Proceso estratégico

El proceso estratégico incluye un conjunto de tablas y matrices con insumos, procesos y productos (D'Alessio, 2014) . En la Tabla 7 se muestra la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) donde se encuentran las fortalezas y debilidades de la empresa, se tienen cinco fortalezas y cinco oportunidades, siendo el total de tres como resultado de la ponderación, lo que significa que sustancialmente se tienen mas oportunidades que amenazas. Los factores determinantes de éxito en la empresa más resaltantes son: el Aumento de la demanda internacional de turismo, estabilidad geopolítica del Perú y el ambiente apto para negocios como más resaltantes. En las amenazas se cuenta con la infraestructura de servicios y de transporte que en la ciudad de Puno no son los mejores, sin embargo son necesarios para la prestación de los servicios turísticos en el lago Titikaka y en las ciudades aledañas, se ha incluido como factores determinantes de éxito a la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones deficiente porque en varios lugares y atractivos turísticos en comunidades no se tiene el acceso a internet o no existe señal de teléfono.



4.1.1.2.1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

A partir de la situación inicial de la empresa se crea la MEFE en la Tabla 7 con la evaluación de los factores externos de la empresa Mundo Inka Sertur, los factores determinantes de éxito incluyen a las oportunidades y a las amenazas para la empresa. En las oportunidades, el subtotal es de 1.7, lo que indica que existen oportunidades favorables para la empresa. Las amenazas obtienen un valor de 1.3 en el subtotal lo cual indica que las amenazas son menores al valor promedio que es 2.5, la empresa tiene manera de responder a las amenazas del entorno. El valor total de la empresa en la matriz MEFE es de 3 lo que significa que las estrategias derivadas del análisis superan el promedio de 2.5.

Tabla 7 Matriz de evaluación de factores externos

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)				
Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Aumento de la demanda internacional de turismo	0.15	4	0.6
2	Estabilidad geopolítica del Perú	0.15	3	0.45
3	Ambiente correcto de negocios	0.05	3	0.15
4	Crecimiento económico del país	0.05	4	0.2
5	Apertura internacional y acuerdos regionales comerciales	0.1	3	0.3
Subtotal		0.5		1.7
Amenazas				
1	Infraestructura de transportes y de servicios deficiente a nivel nacional	0.1	3	0.3
2	Infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones deficiente	0.05	4	0.2

3	Bajos estándares de seguridad, higiene y servicios de salud en los destinos turísticos	0.1	3	0.3
4	Mejora de atractividad turística de ciudades de la periferie	0.15	2	0.3
5	Desaceleración de la economía regional y nacional	0.1	2	0.2
Subtotal		0.5		1.3
Total		1		3

Valor	
Responde muy bien	4
Responde bien	3
Responde promedio	2
Responde mal	1

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

4.1.1.2.2. Matriz del perfil competitivo (MPC)

En la Tabla 8 se encuentra la Matriz del perfil competitivo parte A con los factores clave éxito entre la empresa Mundo Inka Sertur y sus principales competidores: Lima Tours y Kontiki. La empresa mundo Inka obtiene una ponderación de 3.75 quedando debajo de Lima Tours con 4.35, siendo la última empresa mejor en las instalaciones, promoción y comercialización de los servicios turísticos.

Tabla 8: Matriz del perfil competitivo (MPC) parte A

Matriz del perfil competitivo (MPC)							
Factores clave de éxito	peso	La organización Mundo Inka		Competidor A Lima Tours		Competidor A Kontiki	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3
La experiencia turística del cliente	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Las instalaciones turísticas de la empresa	0.1	2	0.3	3	0.45	3	0.45

Los activos fijos para la prestación de los servicios turísticos	0.1	3	0.45	3	0.45	2	0.3
Atención al cliente	0.1	4	0.6	2	0.3	3	0.45
Promoción de los servicios turísticos	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3
Comercialización de los servicios turísticos	0.05	1	0.15	3	0.45	2	0.3
Uso de tecnologías de información	0.1	2	0.3	3	0.45	4	0.6
Innovación de prestación de servicios turísticos	0.05	2	0.3	3	0.45	2	0.3
Seguridad e higiene en los servicios turísticos	0.05	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Total	1		3.75		4.35		3.9

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

En la Tabla 9 se presenta a la parte B de la MPC con dos sustitutos: asociaciones de empresas comunitarias y las agencias de Cusco. Para el sustituto A, las asociaciones, se obtiene un valor de 3, lo cual es menor que el valor de Mundo Inka Sertur de 3.75. Las agencias de Cusco tienen un valor de 3.9 lo que es superior. El mercado en Cusco está más desarrollado en términos de los factores claves de éxito para una empresa de turismo.

Tabla 9: Matriz del perfil competitivo (MPC) parte B

Factores clave de éxito	peso	La organización Mundo Inka		Sustituto A Asociaciones		Entrante A Agencia de Cusco	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
		Satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa	0.15	3	0.45	2	0.3
La experiencia turística del cliente	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45
Las instalaciones turísticas de la empresa	0.1	2	0.3	2	0.3	1	0.15
Los activos fijos para la prestación de los servicios turísticos	0.1	3	0.45	2	0.3	1	0.15

Atención al cliente	0.1	4	0.6	1	0.15	3	0.45
Promoción de los servicios turísticos	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6
Comercialización de los servicios turísticos	0.05	1	0.15	3	0.45	3	0.45
Uso de tecnologías de información	0.1	2	0.3	2	0.3	3	0.45
Innovación de prestación de servicios turísticos	0.05	2	0.3	2	0.3	2	0.3
Seguridad e higiene en los servicios turísticos	0.05	3	0.45	1	0.15	3	0.45
Total	1		3.75		3		3.9

Fuente: Elaboración propia en base a D' Alessio (2014)

4.1.1.2.3. Matriz del perfil referencial(MPR)

La matriz del perfil referencial se observa en la Tabla 10, una referencia de renombre mundial como Avoya Travel obtiene un valor de 5.55 que supera a Mundo Inka Sertur en los factores más relevantes, la agencia TravelPerk de España obtiene un valor de 5.4, superior a los valores de Mundo Inka Sertur. La experiencia turística del cliente tiene un valor de 0.45 en Mundo Inka Sertur lo que demuestra el trabajo con estándares altos cuando se realizan los servicios turísticos.

Tabla 10: Matriz del perfil referencial (MPR)

Matriz del perfil referencial (MPR)							
Factores clave de éxito	peso	La organización Mundo Inka		Referencia A Avoya Travel, Florida		Referencia B TravelPerk, España	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
La experiencia turística del cliente	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
Las instalaciones turísticas de la empresa	0.1	2	0.3	4	0.6	4	0.6
Los activos fijos para la prestación de los servicios turísticos	0.1	3	0.45	4	0.6	4	0.6

Atención al cliente	0.1	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Promoción de los servicios turísticos	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6
Comercialización de los servicios turísticos	0.05	1	0.15	4	0.6	4	0.6
Uso de tecnologías de información	0.1	2	0.3	4	0.6	4	0.6
Innovación de prestación de servicios turísticos	0.05	2	0.3	2	0.3	3	0.45
Seguridad e higiene en los servicios turísticos	0.05	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Total	1		3.75		5.55		5.4

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

4.1.1.2.4. Matriz de evaluación de factores internos

La Tabla 11 muestra la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) con las fortalezas y debilidades de la empresa Mundo Inka Sertur. Las fortalezas obtienen un valor de 1.75 con fortalezas menores en la mayoría de las valoraciones. En las debilidades el valor es de 0.85 lo que denota debilidades menores en la mayoría de los factores determinantes de éxito. El total de la matriz es de 2.6, valor cercano al promedio de la matriz con 2.5, entonces el resultado del análisis muestra a una empresa con una evaluación interna cercana al promedio.

Tabla 11: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)				
Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Satisfacción de los colaboradores	0.15	3	0.45
2	Experiencia turística del cliente	0.15	3	0.45
3	Activos fijos para la prestación de servicios	0.1	3	0.3
4	Atención al cliente	0.1	4	0.4
5	Seguridad e higiene en los servicios turísticos	0.05	3	0.15
Subtotal		0.55		1.75
Debilidades				
1	Instalaciones turísticas de la empresa	0.1	2	0.2
2	Promoción de los servicios turísticos	0.15	2	0.3

3	Comercialización de los servicios turísticos	0.05	1	0.05
4	Uso de tecnologías de la información	0.1	2	0.2
5	Innovación de prestación de servicios turísticos	0.05	2	0.1
Subtotal		0.45		0.85
Total		1		2.6

Valor

Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

4.1.1.2.5. Matriz de intereses organizacionales

En la Tabla 12 se muestra la Matriz de intereses organizacionales (MIO) están los principales intereses del sector, como intereses vitales están el incrementar el número mensual de clientes, crear productos turísticos sostenibles y una oferta turística competitiva, diversa y de calidad.

Tabla 12: Matriz de intereses organizacionales (MIO)

Matriz de intereses organizacionales (MIO)			
Interés del sector	Vital	Importante	Periférico
1 Incrementar el número mensual de clientes	X		
2 Posicionar a Mundo Inka como referente de clase mundial y líder regional		X	
3 Generar productos turísticos sostenibles, rentables y competitivos	X		
4 Contribuir al desarrollo social y económico local así como generar puestos de trabajo			X
5 Crear productos turísticos sostenibles y una oferta turística competitiva, diversa y de calidad	X		

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

4.1.1.2.6. Matriz FODA

Como parte de la combinación de matrices se obtiene la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA) en la Tabla 13. Dentro de las estrategias FO – Maxi – Maxi está el incremento de la calificación y cualificación de los empleados, aumentar la prestación de los servicios turísticos e incrementar la rentabilidad de la empresa. En las estrategias DO – Mini – Maxi está el incremento del volumen de las ventas, incrementar el número de turistas que reciben los servicios turísticos. Para la estrategia FA – Maxi – Mini está el aumento de la satisfacción de los turistas de la empresa Mundo Inka sertur. Con respecto a DA –Mini – Mini está la optimización del volumen de las compras. Se tienen siete estrategias provenientes de la matriz FODA.

Tabla 13: Matriz FODA

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)		
	Fortalezas	Debilidades
	1 Satisfacción de los colaboradores	1 Instalaciones turísticas de la empresa
	2 Experiencia turística del cliente	2 Promoción de los servicios turísticos
	3 Activos fijos para la prestación de servicios	3 Comercialización de los servicios turísticos
	4 Atención al cliente	4 Uso de tecnologías de la información
	5 Seguridad e higiene en los servicios turísticos	5 Innovación de prestación de servicios turísticos
	Estrategias FO -Maxi-Maxi	Estrategia DO Mini-Maxi
Oportunidades		
1 Aumento de la demanda internacional de turismo	F1,O3: Incrementar la calificación y cualificación de los empleados	F2, O4: Incrementar el volumen de ventas
2 Estabilidad geopolítica del Perú	F2,O1: Aumentar la prestación de servicios turísticos	D3,O2: Incrementar el número de turistas que



			reciben los servicios turísticos
3	Ambiente apto para negocios Crecimiento	F3,O3: Incrementar la rentabilidad de la empresa	
4	económico del Perú Apertura internacional y acuerdos regionales		
5	comerciales		
<hr/>		Estrategia FA Maxi- Mini	Estrategia DA Mini-Mini
1	Amenazas Infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional	F4, A4: Aumentar la satisfacción de los turistas	F2,O4: Optimizar el volumen de compras
2	Infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones deficiente		
3	Bajos estándares de seguridad, higiene y servicios de salud en los destinos turísticos		
4	Mejora de atractividad turística de ciudades de la periferie		
5	Desaceleración de la economía regional y nacional		

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

4.1.1.2.7. Matriz PEYEA

En la Tabla 14 se observa la Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). En los factores determinantes de la fortaleza financiera el valor promedio es 4.222 que sugiere una alta fortaleza financiera lo que le permite realizar estrategias de inversión a corto plazo. En los factores determinantes de la estabilidad del entorno el valor promedio es de -1.25 que significa una posición estratégica externa baja motivado por los muchos cambios tecnológicos, el rango de precios

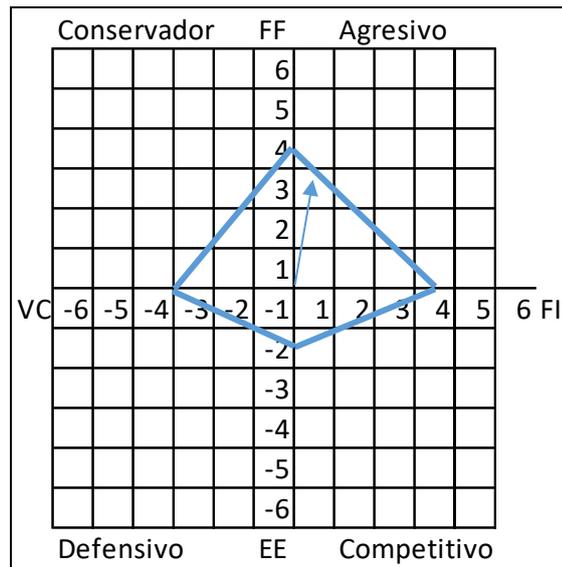


			Estabilidad	
3	Ciclo de vida del producto	4	3 financiera	3
4	Ciclo de reemplazo del producto	2	4 Conocimiento tecnológico	3
5	Lealtad del consumidor	3	Utilización de recursos	4
6	Utilización de la capacidad de los competidores	3	Intensidad de capital	4
7	Conocimiento tecnológico	3	Facilidad de entrada al mercado	5
8	Integración vertical	2	Productividad/utilización de la capacidad	3
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	3	Poder de negociación de los productores	2
	Promedio	-3	Promedio	3.667

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

En la Figura 2 se muestra el resultado de la evaluación PEYEA donde la empresa se sitúa con el cuadrante agresivo. La abscisa se ubican en 0.667 y las ordenadas se ubican en 2.972. Entonces se puede asumir que la postura estrategia más adecuada para la organización es con estrategias agresivas. A nivel general, la matriz PEYEA de la empresa Mundo Inka Sertur tiene claras ventajas competitivas en el sector del turismo. Concordante con los resultados de la matriz, las estrategias de la empresa se basan en la diversificación concéntrica, el liderazgo en costos y la integración vertical. Dentro de los principales resultados de la Matriz PEYEA, las fortalezas financieras son elevadas en la empresa Mundo Inka Sertur, a su vez, las fortalezas de la industria se encuentran en un nivel promedio porque es una actividad muy sensible a factores externos de tipo social, económico y medioambiental.

Figura 2: Cuadrantes de la matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

4.1.1.2.8. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz del Boston Consulting Group (BCG) se muestra en la Tabla 15 donde se encuentran las principales unidades de negocio de la empresa Mundo Inka Sertur. Se encuentran las ventas del año actual del mercado, ventas del año pasado de la organización, ventas actuales, la utilidad del año actual de la organización en dólares y en porcentajes. La embarcación Crucero Titikaka tiene el 38.96% de las utilidades del año actual, luego sigue la embarcación Galápagos Perú con 29.22%. La movilidad Sprinter tiene una utilidad de US\$ 4896.00 con un valor porcentual de 12.95%. Para la siguiente unidad de negocio, la embarcación Galápagos I tiene 9.28% del total. Los kayaks tienen un porcentaje de 7.38% con un valor de US\$ 2865.60. En los últimos lugares están la embarcación pequeña llamada Galapaguitos y las bicicletas urbanas con menos de 2% del total.

Tabla 15: Matriz Boston Consulting Group (BCG)

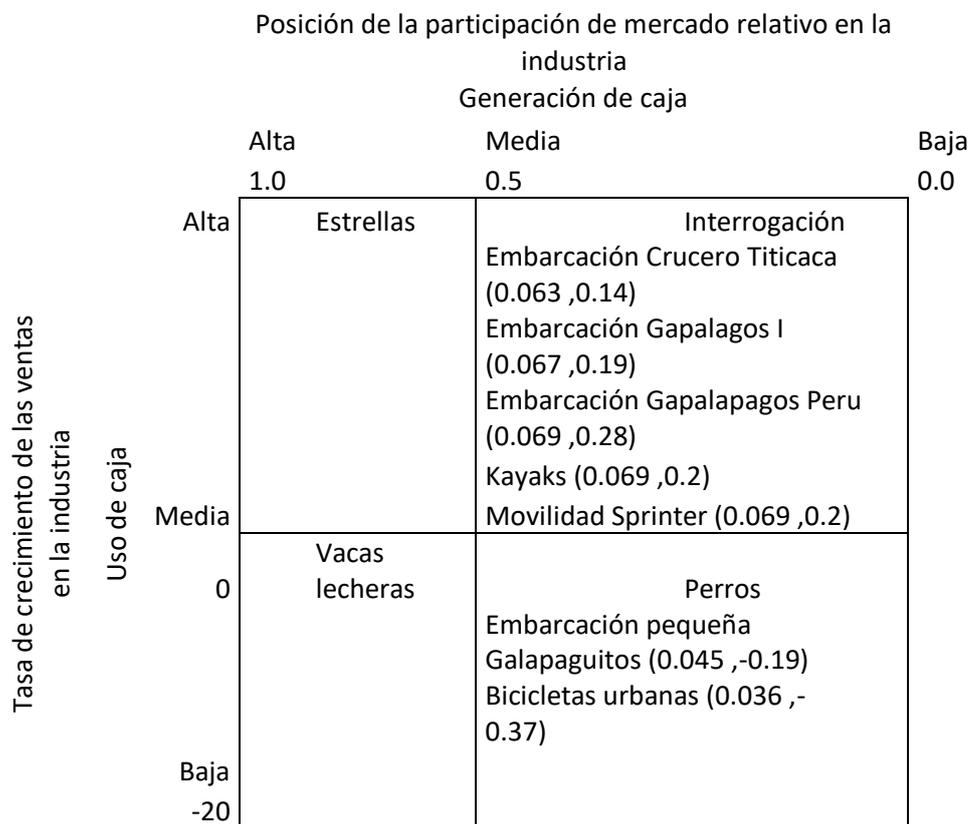
Matriz BCG (MIE)						
Unidad de negocio	A. Ventas año actual del mercado (dólares)	B. Ventas año pasado de la organización (dólares)	C. Ventas año actual de la organización (dólares)	D. Ventas año actual del organización (%)	E. Utilidades año actual del organización (dólares)	F. Utilidades año actual de la organización (%)
Embarcación Crucero						
Titicaca	756000.00	41769.00	47628.00	39.08%	15120.00	38.96%
Embarcación Galapagos I	144000.00	8151.00	9705.60	7.96%	3600.00	9.28%
Embarcación Galapagos Peru	604800.00	32393.60	41549.76	34.09%	11340.00	29.22%
Embarcación pequeña						
Galapaguitos	28800.00	1606.80	1296.00	1.06%	720.00	1.86%
Kayaks	114624.00	6612.37	7909.06	6.49%	2865.60	7.38%
Bicicletas urbanas	10800.00	608.40	384.48	0.32%	270.00	0.70%
Movilidad						
Sprinter	195840.00	11138.40	13415.04	11.01%	4896.00	12.61%
Total	1854864.00	102279.57	121887.94	100%	38811.60	100%

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

En la Figura 3 se presentan los cuadrantes de la Matriz Boston Consulting Group (BCG) donde las unidades de negocio principales se ubican en el cuadrante de la interrogación y se tienen dos unidades de negocio en el área de perros. La embarcación Crucero Titicaca tiene la combinación de 0.063,0.14, la embarcación Galápagos I cuenta con el valor de 0.067,0.19, por último, la embarcación Galápagos Perú tiene el valor de 0.068, 0.28. La unidad de negocio que incluye los kayaks tiene el valor de 0.069, 0.2, como unidad de negocio final está la movilidad Sprinter con 0.069, 0.2. El hecho de que las unidades de negocio previamente mencionadas estén entre las interrogaciones denota que la

posición de la participación relativa del mercado en la industria es desde media a baja, y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria son de media a alta. Mediante el planeamiento estratégico, la organización puede decidir realizar estrategias intensivas que se enfoquen en aprovechar los puntos fuertes de las unidades de negocio. Para la embarcación pequeña llamada Galapaguitos y las bicicletas urbanas se debe aplicar estrategias de reducción o liquidación porque se encuentra en el área de perros.

Figura 3: Cuadrantes de la matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

4.1.1.2.9. Matriz interna-externa

En la matriz interna-externa, en la Tabla 16 se ubican las unidades de negocio de la empresa Mundo Inka Sertur, dentro se encuentra información financiera referente a las ventas y utilidades. Dentro de las

ventas actuales de la organización en porcentajes está en primer lugar con 39.08% la embarcación Crucero Titicaca, luego sigue la embarcación Galápagos Perú con 34.09%, en el tercer lugar está la movilidad Sprinter con 11.01%.

Tabla 16: Matriz Interna-externa (MIE)

Matriz interna - externa (MIE)						
Unidad de negocio	A. Ventas año actual del mercado (dólares)	B. Ventas año pasado de la organización (dólares)	C. Ventas año actual de la organización (dólares)	D. Ventas año actual del organización (%)	E. Utilidades año actual del organización (dólares)	F. Utilidades año actual de la organización (%)
Embarcación Crucero Titicaca	756000.00	41769.00	47628.00	39.08%	16669.80	42.00%
Embarcación Galapagos I	144000.00	8151.00	9705.60	7.96%	3396.96	8.56%
Embarcación Galapagos Peru	604800.00	32393.60	41549.76	34.09%	11633.93	29.32%
Embarcación Galapaguitos	28800.00	1606.80	1296.00	1.06%	375.84	0.95%
Kayaks	114624.00	6612.37	7909.06	6.49%	2372.72	5.98%
Bicicletas urbanas	10800.00	608.40	384.48	0.32%	138.41	0.35%
Movilidad Sprinter	195840.00	11138.40	13415.04	11.01%	5097.72	12.85%
Total	1854864.00	102279.57	121887.94	100%	39685.38	100%

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

En la Tabla 17 se encuentra la ubicación de los diferentes activos fijos de la empresa en los cuadrantes de la Matriz interna-externa (MIE), donde en el cuadrante II, de invertir, se encuentra la embarcación Crucero Titicaca. En el cuadrante VI está la embarcación Galápagos Perú para cosechar. En el cuadrante VIII están los kayaks y la embarcación Galápagos I para cosechar. En el cuadrante IX lo recomendable es

desinvertir para la movilidad Sprinter, bicicletas urbanas y embarcación Galapaguitos.

Tabla 17: Regiones y celdas de la matriz interna-externa

		Total ponderado EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.00 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Total ponderado EFE	Alto 3.0 a 4.0	I Invertir intensivamente	II Invertir selectivamente Embarcación Crucero Titicaca (2.52, 3.36)	III Desarrollarse para crecer
	Medio 2.0 a 2.99	IV Invertir y construir	V Desarrollar selectivamente	VI Cosechar Embarcación Galapagos Peru (1.76, 2.35)
	Bajo 1.0 a 1.99	VII Desarrollarse selectivamente	VIII Cosechar Embarcación Gapalagos I (2.14, 1.03) Kayaks (2.09, 1.2)	IX Desinvertir Movilidad Sprinter (1.16, 1.03) Embarcación Galapaguitos (0.06, 0.1) Bicicletas urbanas (0.02, 0.03)

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

4.1.1.2.10. Matriz de la gran estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia (MGE) en la empresa Mundo Inka Sertur se soporta en el cuadrante IV con la diversificación concéntrica, horizontal, conglomerada y la aventura conjunta. Porque tiene una posición competitiva fuerte y existe un lento crecimiento de mercado, en

el sector turismo es una característica que el mercado tenga un crecimiento lento porque los productos deben posicionarse, se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18: La matriz de la gran estrategia (MGE)

		Rápido crecimiento de mercado				
		Cuadrante II		Cuadrante I		
Posición competitiva						Posición competitiva
débil		Cuadrante III		Cuadrante IV		fuerte
				Mundo Inka Sertur Diversificación concéntrica Diversificación horizontal Diversificación conglomerada Aventura conjunta		
		Lento crecimiento de mercado				

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

4.1.1.2.11. Matriz de decisión estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica (MDE) de la empresa Mundo Inka Sertur se muestra en la Tabla 19, las estrategias que pasan el filtro son siete, de las cuales incrementar la rentabilidad de empresa y aumentar el volumen de las ventas están presentes en todas las matrices.

Tabla 19: La matriz de la gran estrategia (MGE)

Matriz de decisión estratégica (MDE)							
	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	F1,O3: Incrementar la calificación y cualificación de los empleados	X		X	X	X	4
2	F2,O1: Aumentar la prestación de servicios turísticos	X		X	X	X	4

3	F3,O3: Incrementar la rentabilidad de la empresa	X	X	X	X	X	5
4	F4, A4: Aumentar la satisfacción de los turistas	X	X		X	X	4
5	F2, O4: Incrementar el volumen de ventas	X	X	X	X	X	5
6	D3,O2: Incrementar el número de turistas que reciben los servicios turísticos	X	X	X		X	4
7	F2,O4: Optimizar el volumen de compras	X		X		X	3

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

4.1.1.2.12. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

Cada estrategia se analiza en la MCPE, para la visualización se ha separado la MCPE en cada una de las siete estrategias principales. Los valores de referencia a tener en cuenta en la MCPE para el mínimo tienen el valor de 2 (la sumatoria de todos los pesos tanto de oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades), el valor promedio es 5 y máximo valor es 8. Así que los valores superiores a 5 son aceptables y los cercanos a 8 son altamente aceptables.

La estrategia de incrementar la calificación y cualificación de los empleados obtiene un valor de 6.8 lo cual sobrepasa el promedio, entonces es una estrategia atractiva y debe permanecer en el planeamiento estratégico según la Tabla 20.

Tabla 20: La matriz cuantitativa del planeamiento estratégica A

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico			
		F1,O3: Incrementar la calificación y cualificación de los empleados	
Factores clave	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Aumento de la demanda internacional de turismo	0.15	3	0.45



Estabilidad geopolítica del Perú	0.15	2	0.3
Ambiente apto para negocios	0.05	4	0.2
Crecimiento económico del Perú	0.05	4	0.2
Apertura internacional y acuerdos regionales comerciales	0.1	2	0.2
Amenazas			
Infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional	0.1	2	0.2
Infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones deficiente	0.05	4	0.2
Bajos estándares de seguridad, higiene y servicios de salud en los destinos turísticos	0.1	4	0.4
Mejora de atractividad turística de ciudades de la periferie	0.15	4	0.6
Desaceleración de la economía regional y nacional	0.1	2	0.2
Fortalezas			
Satisfacción de los colaboradores	0.15	4	0.6
Experiencia turística del cliente	0.15	4	0.6
Activos fijos para la prestación de servicios	0.1	3	0.3
Atención al cliente	0.1	4	0.4
Seguridad e higiene en los servicios turísticos	0.05	4	0.2
Debilidades			
Instalaciones turísticas de la empresa	0.1	4	0.4
Promoción de los servicios turísticos	0.15	4	0.6
Comercialización de los servicios turísticos	0.05	4	0.2
Uso de tecnologías de la información	0.1	4	0.4
Innovación de prestación de servicios turísticos	0.05	3	0.15
Total		2	6.8

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

La estrategia de incrementar la prestación de servicios turísticos cuenta con un valor de 7.4 lo cual denota alta atractivo como se muestra en la Tabla 21. Entre las oportunidades y amenazas los valores son altos (entre tres y cuatro) porque el sector turismo depende de la situación externa como crecimiento de la demanda del turismo y la desaceleración económica regional y nacional. Las fortalezas y debilidades de la empresa

se centran en la experiencia del cliente y la comercialización de los servicios turísticos.

Tabla 21: La matriz cuantitativa del planeamiento estratégica B

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico			
F2,O1: Aumentar la prestación de servicios turísticos			
Factores clave	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Aumento de la demanda internacional de turismo	0.15	4	0.6
Estabilidad geopolítica del Perú	0.15	4	0.6
Ambiente apto para negocios	0.05	4	0.2
Crecimiento económico del Perú	0.05	4	0.2
Apertura internacional y acuerdos regionales comerciales	0.1	4	0.4
Amenazas			
Infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional	0.1	4	0.4
Infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones deficiente	0.05	4	0.2
Bajos estándares de seguridad, higiene y servicios de salud en los destinos turísticos	0.1	3	0.3
Mejora de atractividad turística de ciudades de la periferia	0.15	2	0.3
Desaceleración de la economía regional y nacional	0.1	4	0.4
Fortalezas			
Satisfacción de los colaboradores	0.15	4	0.6
Experiencia turística del cliente	0.15	4	0.6
Activos fijos para la prestación de servicios	0.1	3	0.3
Atención al cliente	0.1	4	0.4
Seguridad e higiene en los servicios turísticos	0.05	4	0.2
Debilidades			
Instalaciones turísticas de la empresa	0.1	4	0.4
Promoción de los servicios turísticos	0.15	4	0.6
Comercialización de los servicios turísticos	0.05	4	0.2
Uso de tecnologías de la información	0.1	3	0.3
Innovación de prestación de servicios turísticos	0.05	4	0.2



Total	2	7.4
-------	---	-----

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

La estrategia de incrementar la rentabilidad de la empresa tiene un valor de 7.55 como se detalla en la Tabla 22. Las oportunidades para la rentabilidad son altas porque el turismo se realiza cuando existe un excedente del ingreso y los clientes desean visitar algún atractivo turístico. Las amenazas más relevantes se relacionan a la infraestructura de servicios y de transportes deficiente en términos de conectividad hacia las ciudades como Cusco y Cusco que si bien tienen vías, éstas no están al nivel de ciudades como Lima por los carriles y la calidad de las pistas. Las fortalezas se relacionan con la satisfacción de los colaboradores y los clientes como fuente de renta e ingreso en este tipo de empresas para la estrategia de rentabilidad. Las debilidades están relacionadas con la promoción de los servicios turísticos por la relación entre los clientes que desean recibir los servicios turísticos y los que efectivamente los realizan. La rentabilidad es el factor principal para el desarrollo y crecimiento de una empresa de turismo o de otro tipo, para la empresa Mundo Inka sertur la rentabilidad está relacionada con los ingresos, las ventas y las compras como factores financieros y como factores no financieros los criterios y procesos para medir los indicadores.

Tabla 22: La matriz cuantitativa del planeamiento estratégica C

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico			
F3,O3: Incrementar la rentabilidad de la empresa			
Factores clave	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Aumento de la demanda internacional de turismo	0.15	4	0.6
Estabilidad geopolítica del Perú	0.15	4	0.6
Ambiente apto para negocios	0.05	4	0.2
Crecimiento económico del Perú	0.05	4	0.2
Apertura internacional y acuerdos regionales comerciales	0.1	4	0.4
Amenazas			
Infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional	0.1	4	0.4
Infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones deficiente	0.05	3	0.15
Bajos estándares de seguridad, higiene y servicios de salud en los destinos turísticos	0.1	4	0.4
Mejora de atractividad turística de ciudades de la periferie	0.15	2	0.3
Desaceleración de la economía regional y nacional	0.1	4	0.4
Fortalezas			
Satisfacción de los colaboradores	0.15	4	0.6
Experiencia turística del cliente	0.15	4	0.6
Activos fijos para la prestación de servicios	0.1	4	0.4
Atención al cliente	0.1	3	0.3
Seguridad e higiene en los servicios turísticos	0.05	4	0.2
Debilidades			
Instalaciones turísticas de la empresa	0.1	4	0.4
Promoción de los servicios turísticos	0.15	4	0.6
Comercialización de los servicios turísticos	0.05	4	0.2
Uso de tecnologías de la información	0.1	4	0.4
Innovación de prestación de servicios turísticos	0.05	4	0.2
Total		2	7.55

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

La estrategia de aumentar la satisfacción de los turistas obtiene un valor de 7.15 vista en la Tabla 23. La satisfacción de los turistas al recibir los servicios turísticos, también llamadas experiencias turísticas es una estrategia clave. Las oportunidades que tienen mayor intervención son la estabilidad geopolítica y el crecimiento de la demanda de turismo. Depende del grado de apertura del país, las condiciones sociales, culturales y políticas para el desarrollo del turismo o en su defecto, para su estancamiento. La amenaza más relevante se refiere a la atractividad turística proveniente de otras ciudades (son considerados como competidores).

Tabla 23: La matriz cuantitativa del planeamiento estratégica D

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico			
F4, A4: Aumentar la satisfacción de los turistas			
Factores clave	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Aumento de la demanda internacional de turismo	0.15	4	0.6
Estabilidad geopolítica del Perú	0.15	4	0.6
Ambiente apto para negocios	0.05	4	0.2
Crecimiento económico del Perú	0.05	3	0.15
Apertura internacional y acuerdos regionales comerciales	0.1	4	0.4
Amenazas			
Infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional	0.1	4	0.4
Infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones deficiente	0.05	4	0.2
Bajos estándares de seguridad, higiene y servicios de salud en los destinos turísticos	0.1	4	0.4
Mejora de atractividad turística de ciudades de la periferie	0.15	3	0.45
Desaceleración de la economía regional y nacional	0.1	3	0.3



Fortalezas			
Satisfacción de los colaboradores	0.15	3	0.45
Experiencia turística del cliente	0.15	4	0.6
Activos fijos para la prestación de servicios	0.1	3	0.3
Atención al cliente	0.1	4	0.4
Seguridad e higiene en los servicios turísticos	0.05	4	0.2
Debilidades			
Instalaciones turísticas de la empresa	0.1	4	0.4
Promoción de los servicios turísticos	0.15	3	0.45
Comercialización de los servicios turísticos	0.05	4	0.2
Uso de tecnologías de la información	0.1	3	0.3
Innovación de prestación de servicios turísticos	0.05	3	0.15
Total		2	7.15

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

La estrategia de incrementar el volumen de ventas tiene el valor de 7.05 como se observa en la Tabla 24. Dentro de los principales objetivos de las empresas está, sin importar el giro de negocio, el deseo de aumentar el volumen de las ventas, el precio multiplicado por la cantidad de servicios turísticos prestados. Dentro de las oportunidades, se aprecia el crecimiento de la demanda y la estabilidad geopolítica del Perú como puntos de partida para que se pueda desarrollar la estrategia. La amenaza más fuerte se relaciona con la mejora de la competitividad de otras ciudades como principales productos sustitutos. La fortaleza más acorde a la estrategia es la satisfacción de los colaboradores porque son el motor que hace funcionar a la empresa, desde dentro de la agencia de viajes, los colaboradores son el eje principal para el desarrollo de las estrategias. La debilidad más alta es la promoción de los servicios, porque el marketing digital ha tomado la vanguardia como generador de ventas para las empresas, con la posibilidad de ampliar la cantidad de clientes.

Tabla 24: La matriz cuantitativa del planeamiento estratégica E

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico			
F2, O4: Incrementar el volumen de ventas			
Factores clave	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Aumento de la demanda internacional de turismo	0.15	3	0.45
Estabilidad geopolítica del Perú	0.15	3	0.45
Ambiente apto para negocios	0.05	4	0.2
Crecimiento económico del Perú	0.05	4	0.2
Apertura internacional y acuerdos regionales comerciales	0.1	4	0.4
Amenazas			
Infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional	0.1	3	0.3
Infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones deficiente	0.05	3	0.15
Bajos estándares de seguridad, higiene y servicios de salud en los destinos turísticos	0.1	3	0.3
Mejora de atractividad turística de ciudades de la periferie	0.15	4	0.6
Desaceleración de la economía regional y nacional	0.1	3	0.3
Fortalezas			
Satisfacción de los colaboradores	0.15	4	0.6
Experiencia turística del cliente	0.15	3	0.45
Activos fijos para la prestación de servicios	0.1	4	0.4
Atención al cliente	0.1	4	0.4
Seguridad e higiene en los servicios turísticos	0.05	3	0.15
Debilidades			
Instalaciones turísticas de la empresa	0.1	3	0.3
Promoción de los servicios turísticos	0.15	4	0.6
Comercialización de los servicios turísticos	0.05	4	0.2
Uso de tecnologías de la información	0.1	4	0.4
Innovación de prestación de servicios turísticos	0.05	4	0.2
Total		2	7.05

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

La estrategia de incrementar el número de turistas que reciben los servicios obtiene un valor de 6.8 denotado en la Tabla 25. La oportunidad más funcional con el aumento del número de turistas que reciben los servicios turísticos es la demanda del turismo a nivel mundial por motivos de incremento de ahorro se espera como consecuencia el incremento del número de clientes. La amenaza de la estrategia es que exista una mejora de la atraktividad turística de las ciudades de la periferia. La fortaleza más resaltante es la experiencia turística del cliente como un pilar fundamental para que el sistema turístico funcione. La debilidad es el nivel actual de la promoción de los servicios turísticos.

Tabla 25: La matriz cuantitativa del planeamiento estratégica F

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico			
D3,O2: Incrementar el número de turistas que reciben los servicios turísticos			
Factores clave	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Aumento de la demanda internacional de turismo	0.15	4	0.6
Estabilidad geopolítica del Perú	0.15	3	0.45
Ambiente apto para negocios	0.05	4	0.2
Crecimiento económico del Perú	0.05	3	0.15
Apertura internacional y acuerdos regionales comerciales	0.1	3	0.3
Amenazas			
Infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional	0.1	4	0.4
Infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones deficiente	0.05	4	0.2
Bajos estándares de seguridad, higiene y servicios de salud en los destinos turísticos	0.1	3	0.3
Mejora de atraktividad turística de ciudades de la periferie	0.15	3	0.45



Desaceleración de la economía regional y nacional	0.1	3	0.3
<hr/>			
Fortalezas			
Satisfacción de los colaboradores	0.15	3	0.45
Experiencia turística del cliente	0.15	4	0.6
Activos fijos para la prestación de servicios	0.1	3	0.3
Atención al cliente	0.1	4	0.4
Seguridad e higiene en los servicios turísticos	0.05	3	0.15
<hr/>			
Debilidades			
Instalaciones turísticas de la empresa	0.1	3	0.3
Promoción de los servicios turísticos	0.15	4	0.6
Comercialización de los servicios turísticos	0.05	3	0.15
Uso de tecnologías de la información	0.1	3	0.3
Innovación de prestación de servicios turísticos	0.05	4	0.2
Total	2		6.8

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

La estrategia de optimizar el volumen de las compras tiene un valor de 7.55 como se muestra en la Tabla 26. La oportunidad más resaltante de la estrategia es el crecimiento de la demanda turística a nivel mundial por tener relación estrecha con la cantidad de personas que desean y pueden llegar a Perú, son las personas o grupos de clientes que aumentan la posibilidad de que la empresa preste sus servicios en un mercado turístico con diversas empresas turísticas. La amenaza de la mejora de otras ciudades como competencia, tomando en cuenta a sus atractivos turísticos se relaciona con el número de personas que pueden tomar los servicios turísticos en otra ciudad o conjunto de ciudades, eso crea una competencia múltiple. La fortaleza de la satisfacción de los colaboradores es principal por ser partícipes por el lado de la oferta turística y como segunda fortaleza está la experiencia turística que recibe el cliente. La debilidad del nivel de promoción de los servicios turísticos

se relaciona con el volumen de las compras por la cantidad de recursos necesarios para prestar sus servicios.

Tabla 26: La matriz cuantitativa del planeamiento estratégica G

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico			
F2,O4: Optimizar el volumen de compras			
Factores clave	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Aumento de la demanda internacional de turismo	0.15	4	0.6
Estabilidad geopolítica del Perú	0.15	3	0.45
Ambiente apto para negocios	0.05	3	0.15
Crecimiento económico del Perú	0.05	4	0.2
Apertura internacional y acuerdos regionales comerciales	0.1	4	0.4
Amenazas			
Infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional	0.1	4	0.4
Infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones deficiente	0.05	3	0.15
Bajos estándares de seguridad, higiene y servicios de salud en los destinos turísticos	0.1	3	0.3
Mejora de atractividad turística de ciudades de la periferie	0.15	4	0.6
Desaceleración de la economía regional y nacional	0.1	4	0.4
Fortalezas			
Satisfacción de los colaboradores	0.15	4	0.6
Experiencia turística del cliente	0.15	3	0.45
Activos fijos para la prestación de servicios	0.1	4	0.4
Atención al cliente	0.1	3	0.3
Seguridad e higiene en los servicios turísticos	0.05	3	0.15
Debilidades			
Instalaciones turísticas de la empresa	0.1	4	0.4
Promoción de los servicios turísticos	0.15	4	0.6
Comercialización de los servicios turísticos	0.05	4	0.2
Uso de tecnologías de la información	0.1	4	0.4
Innovación de prestación de servicios turísticos	0.05	4	0.2



Total	2	7.35
-------	---	------

Fuente: Elaboración propia en base a D'Alessio (2014)

4.1.1.3. Análisis de estados financieros

4.1.1.3.1. Análisis vertical del Estado de situación financiera entre el 2014 y 2016

En el año 2014 el efectivo y equivalente de efectivo conforman el 36% de los activos como se ve en la Tabla 27 con S/ 104,487.94. El 59% de los activos totales correspondió a los activos no corrientes que incluyen a los inmuebles, maquinarias y equipos de la empresa de viajes y turismo. Con respecto al total de pasivo y patrimonio de la empresa, los pasivo corrientes en el 2014 fueron del 28% con S/ 80,263.66 y los pasivos no corrientes correspondieron al 0%, lo cual se replica durante el 2015 y 2016. En cuanto al patrimonio neto de la empresa, el 35% correspondió al capital. El patrimonio neto de la empresa representó el 72% del total de pasivo y patrimonio durante el 2014.

Para el 2015, hubo una reducción del efectivo y equivalente de efectivo desde el 36% al 31% del total de activos, lo que muestra una disminución de 5 puntos porcentuales. El 62% de los activos totales correspondió a los activos no corrientes, lo que muestra que varió ligeramente con su par del 2014. Las cuentas por cobrar son del 5% de los activos totales tanto en el 2014 y 2015. Con relación al pasivo, durante el 2015 representó igualmente el 28% del total de pasivo y patrimonio neto. En términos monetarios, los pasivos corrientes aumentaron desde S/ 80,263.66 en el 2014 hasta S/ 99,268.46 en el 2015. El capital se mantuvo



igual entre el 2014 y 2016 con S/ 102,000.00, más la representación porcentual fue de 28% en el 2015.

En el año 2016 hubo una disminución del efectivo y equivalentes de efectivo desde el 31% a disminuir al 2% de los activos totales. Se dio la venta de una embarcación turística de propiedad de la agencia de viajes y la compra de una nueva embarcación, dicha transacción provocó un aumento considerable de los activos no corrientes hasta un 92% de los activos totales para ese año. El total de los pasivos corrientes disminuyó porcentualmente hasta ser el 23% del total de pasivo y patrimonio neto en el 2016.

Tabla 27: Análisis vertical del Estado de situación financiera 2014 a 2016

	2,016	%	2,015	%	2,014	%
ACTIVOS						
Activos corrientes						
Efectivo y equivalente de efectivo	7,558.13	2%	109,792.38	31%	104,487.94	36%
Inversiones financieras Activos por instrumentos financieros derivados						
Cuentas por cobrar comerciales						
Otras cuentas por cobrar	30,605.87	7%	17,549.00	5%	13,596.00	5%
Existencias						
Gastos contratados por anticipado			9,514.57	3%		
Total activos corrientes	38,164.00	8%	136,855.95	38%	118,083.94	41%
Activos no corrientes						
Inmuebles, maquinarias y equipo	431,381.81	92%	222,770.17	62%	173,118.48	59%
Total activos no corrientes	431,381.81	92%	222,770.17	62%	173,118.48	59%
Total activos	469,545.81	100%	359,626.12	100%	291,202.42	100%
PASIVO Y PATRIMONIO						
Pasivos corrientes						
Sobregiros Bancarios						



Obligaciones financieras	102,611.23	22%	51,651.23	14%	51,651.23	18%
Cuentas por pagar comerciales						
Otras cuentas por pagar	1,901.55	0%	45,013.98	13%	1,140.89	0%
Provisiones	2,603.25	1%	2,603.25	1%	27,121.54	9%
Total pasivos corrientes	107,116.03	23%	99,268.46	28%	80,263.66	28%

Pasivos no corrientes

Otras cuentas por pagar

Provisiones

Total pasivos no corrientes	0	0%	0	0%	0	0%
------------------------------------	----------	-----------	----------	-----------	----------	-----------

Total pasivos	107,116.03	23%	99,268.46	28%	80,263.66	28%
----------------------	-------------------	------------	------------------	------------	------------------	------------

Patrimonio neto

Capital	102,000.00	22%	102,000.00	28%	102,000.00	35%
Capital adicional	4,200.00	1%	4,200.00	1%	4,200.00	1%
Reservas legales	2,933.15	1%	2,933.15	1%	2,933.15	1%
Resultados acumulados	253,296.63	54%	151,224.41	42%	101,805.61	35%
Total patrimonio neto	362,429.78	77%	260,357.56	72%	210,938.76	72%

Total pasivo y patrimonio neto	469,545.81	100%	359,626.02	100%	291,202.42	100%
---------------------------------------	-------------------	-------------	-------------------	-------------	-------------------	-------------

Fuente: Elaboración propia en a la información de la empresa

4.1.1.3.2. Análisis horizontal del Estado de situación financiera entre el 2014 y 2016

Entre el año 2014 y el año 2015 el efectivo y equivalentes de efectivo de la empresa Mundo Inka Sertur, como se muestra en la Tabla 28, varió en 5%, las cuentas por cobras aumentaron en 29% y el activo corriente aumentó en 16% lo que correspondió a un aumento monetario de S/ 18,772.01. Los activos no corrientes aumentaron en 29% entre el 2014 y 2015, lo que representó S/ 49,651.69. En general el activo total aumentó en 23% desde S/ 291,202.42 en 2014 hasta alcanzar 222,770.17 en 2015. Con respecto al pasivo corriente, aumentó en 24%. El pasivo no corriente no aumentó. Un dato interesante dentro del pasivo corriente fue que en el apartado de otras cuentas por pagar se asumió una obligación de



S/45,013.98 que provocó un aumento porcentual con respecto al 2014 de 3,846%. Con relación al patrimonio neto, aumentó en 24%, siendo la variación muy similar porcentualmente al pasivo corriente, es por ello que el total del pasivo y patrimonio aumentaron en 23% entre el 2014 y 2015.

Entre el 2015 y 2016 se dan variaciones mayores con respecto al efectivo y equivalente de efectivo y los pasivos no corrientes. En el total de activo corriente hubo una disminución del 72%, lo que fue provocado por dos situaciones: una disminución del efectivo y equivalente de efectivo de un 93% que representó S/ 102,234.25 y un aumento del 74% del apartado de otras cuentas por cobrar que fue de S/ 13,056.87. Con respecto a los activos no corrientes, hubo un aumento del 94% entre el 2015 y 2016 lo que representó un aumento equivalente a S/208,611.64. El total de los activos aumentó en 31%. Los pasivos corrientes aumentaron en 8% entre el 2015 y 2016. El total del patrimonio neto aumentó en 39%, lo que permitió el aumento porcentual de 31% del total de pasivo y patrimonio de la empresa Mundo Inka Sertur.

En términos generales el activo total de la empresa en el 2014 fue de S/ 291,202.42 que correspondió a más de un cuarto de millón de soles. En el 2015 hubo un aumento del activo total hasta alcanzar S/ 359,626.12. En el 2016 el activo total aumentó hasta llegar a S/ 469,545.81. Lo más destacado en el período entre 2014 y 2016 es la disminución del efectivo y equivalente de efectivo entre 2014 y 2015 y la contraparte de aumento del activo no corriente que significa que la empresa durante el 2016 pudo encontrar dificultades para corresponder a sus obligaciones de corto plazo,

puesto que no podría garantizar a sus acreedores que contaría con el efectivo suficiente para el cumplimiento de dichas obligaciones.

Tabla 28: Análisis horizontal del Estado de situación financiera 2014 a 2016

	Años			Variación interanual		Variación porcentual interanual	
	2,016	2,015	2,014	2016-2015	2015-2014	2016-2015	2015-2014
ACTIVOS							
Activos corrientes							
Efectivo y equivalente de efectivo	7,558.13	109,792.38	104,487.94	102,234.25	5,304.44	-93%	5%
Inversiones financieras							
Activos por instrumentos financieros							
derivados							
Cuentas por cobrar comerciales							
Otras cuentas por cobrar	30,605.87	17,549.00	13,596.00	13,056.87	3,953.00	74%	29%
Existencias							
Gastos contratados por anticipado	0	9,514.57	0	-9,514.57	9,514.57	-100%	100%
Total activos corrientes	38,164.00	136,855.95	118,083.94	-98,691.95	18,772.01	-72%	16%
Activos no corrientes							
Inmuebles, maquinarias y equipo	431,381.81	222,770.17	173,118.48	208,611.64	49,651.69	94%	29%
Total activos no corrientes	431,381.81	222,770.17	173,118.48	208,611.64	49,651.69	94%	29%
Total activos	469,545.81	359,626.12	291,202.42	109,919.69	68,423.70	31%	23%
PASIVO Y PATRIMONIO							
Pasivos corrientes							
Sobregiros Bancarios							
Obligaciones financieras	102,611.23	51,651.23	51,651.23	50,960.00	0.00	99%	0%
Cuentas por pagar comerciales							
Otras cuentas por pagar	1,901.55	45,013.98	1,140.89	-43,112.43	43,873.09	-96%	3846%



Provisiones	2,603.25	2,603.25	27,121.54	0.00	24,518.29	0%	-90%
Total pasivos corrientes	107,116.03	99,268.46	80,263.66	7,847.57	19,004.80	8%	24%
Pasivos no corrientes							
Otras cuentas por pagar							
Provisiones							
Total pasivos no corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100%	0%
Total pasivos	107,116.03	99,268.46	80,263.66	7,847.57	19,004.80	8%	24%
Patrimonio neto							
Capital	102,000.00	102,000.00	102,000.00	0.00	0.00	0%	0%
Capital adicional	4,200.00	4,200.00	4,200.00	0.00	0.00	0%	0%
Reservas legales	2,933.15	2,933.15	2,933.15	0.00	0.00	0%	0%
Resultados acumulados	253,296.63	151,224.41	101,805.61	102,072.22	49,418.80	67%	49%
Total patrimonio neto	362,429.78	260,357.56	210,938.76	102,072.22	49,418.80	39%	23%
Total pasivo y patrimonio neto	469,545.81	359,626.02	291,202.42	109,919.79	68,423.60	31%	23%

Fuente: Elaboración propia en a la información de la empresa

4.1.1.3.3. Análisis vertical del estado de resultados

En el estado de ganancias y pérdidas también llamado el estado de resultados integral de la empresa Mundo Inka Sertur, mostrado en la Tabla 29, durante el 2014 los costos de ventas, los costos de operación del negocio, fueron del 64.42% de las ventas netas de la empresa. Los gastos de la empresa fueron del 23.55% de las ventas netas. Los ingresos financieros representan el 0.6% de las ventas netas. La utilidad antes de impuestos y participaciones durante el 2014 fueron de S/ 59,597.54 que representó el 12.48% de las ventas netas. El impuesto a la renta que pagó la empresa en el 2014 fue de S/ 17,879.26 que fue un 3.75% de las ventas netas. Las utilidades después de impuestos fueron de S/ 41,718.28.



En el 2015 los costos aumentaron a S/ 375,994.45. Con respecto a las ventas netas, los costos fueron del 74.02%. Los gastos representaron el 15.22% de las ventas netas, lo que comparativamente fue menor que durante el 2014. Los ingresos financieros aumentaron a S/ 11,183.99 que fue 2.2% de las ventas totales del 2015. Los gastos financieros fueron ínfimos con solo el 0.03% de las ventas totales. La utilidad antes de impuestos fue similar porcentualmente al año 2014 con el 12.92%. El impuesto a la renta fue de S/ 19,692.14 lo cual representó el 3.88% de las ventas totales de la empresa. Las utilidades después de impuestos y participaciones fueron de S/ 45,948.32, monto que fue mayor que el año 2014.

La estructura del estado de pérdidas y ganancias en el 2016 tuvo ventas netas por S/ 515,498.15. Los costos de ventas representaron el 95.69% de las ventas netas, siendo la mayor participación porcentual de todo el año. Los gastos fueron del 18.79%. Un dato interesante en el año 2016 fue que se realizó una ganancia por venta de activo por S/ 312.832.00 que representó el 60.69% dentro del apartado de gastos. Los ingresos financieros fueron de S/ 6,385.18, los gastos financieros representaron el 0.97% de las ventas totales. La utilidad antes de impuesto y participaciones fue por la suma de S/ 120,461.22 la cual representó el 23.37% de las ventas netas de la empresa Mundo Inka Sertur en el 2016. Los impuestos fueron de S/ 36,138.37 que incluye el impuesto a la renta de la ganancia por la venta del activo. Finalmente, la utilidad luego de impuestos para la empresa fue de S/ 84,322.85 que representó el 16.36% de las ventas netas.

Tabla 29: Análisis vertical del Estado de resultados 2014 a 2016

	2,016	%	2,015	%	2,014	%
Ventas netas (Ingresos operacionales)	515,498.15	100.00%	507,937.77	100.00%	477,381.44	100.00%
Costos						
Costos de ventas (Operacionales)	-493,269.28	-95.69%	-375,994.45	-74.02%	-307,523.97	-64.42%
Total costos	-493,269.28	-95.69%	-375,994.45	-74.02%	-307,523.97	-64.42%
Gastos						
Gastos de ventas	-21,364.00	-4.14%	-30,641.86	-6.03%	-24,409.97	-5.11%
Gastos administrativos	-57,346.89	-11.12%	-46,654.57	-9.19%	-88,001.51	-18.43%
Ganancias (Pérdidas) por venta de activos	312,832.00	60.69%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Otros gastos	-137,269.97	-26.63%	-14.00	0.00%	-8.00	0.00%
Total gastos	96,851.14	18.79%	-77,310.43	-15.22%	-112,419.48	-23.55%
Ingresos financieros						
Ingresos financieros	6,385.18	1.24%	11,183.99	2.20%	2,853.06	0.60%
Total ingresos financieros	6,385.18	1.24%	11,183.99	2.20%	2,853.06	0.60%
Gastos financieros						
Gastos financieros	-5,003.97	-0.97%	-176.43	-0.03%	-693.51	-0.15%
Total gastos financieros	-5,003.97	-0.97%	-176.43	-0.03%	-693.51	-0.15%
Utilidad antes de impuestos y participaciones	120,461.22	23.37%	65,640.45	12.92%	59,597.54	12.48%
Participación y impuesto a la renta						
Impuesto a la renta	36,138.37	7.01%	19,692.14	3.88%	17,879.26	3.75%
Total participación y impuesto a la renta	36,138.37	7.01%	19,692.14	3.88%	17,879.26	3.75%
Total de estado de ganancias y pérdidas	84,322.85	16.36%	45,948.32	9.05%	41,718.28	8.74%

Fuente: Elaboración propia en a la información de la empresa

4.1.1.3.4. Análisis horizontal de estado de resultados

Entre el año 2014 y 2015 hubo una variación del 6.4% de las ventas netas, como se muestra en la Tabla 30, para los años 2015 y 2016 las ventas aumentaron en 1.48%. Los cambios más significativos fueron en los costos y gastos. La utilidad luego de impuestos del 2016 fue de S/



84,322.85 que representó un aumento del 83.52% de la utilidad luego de impuesto en el 2015.

Las ventas netas del período 2015 aumentaron en 6.4% con respecto al año 2014. Los costos aumentaron a una tasa del 22.27%. Los gastos aumentaron en 31.23% por un monto de S/ 35,109.05. Con respecto a los ingresos financieros, hubo un aumento del 292% porque en el año 2014 el monto fue de S/ 2,853.06 y en el 2015 aumentó hasta S/11,183.99 que no representó un aumento sustancial de forma monetaria, más si lo fue de manera porcentual. Los gastos financieros disminuyeron en 74.56%. La utilidad antes de impuestos aumento en 10.14% entre el 2014 y 2015. El impuesto a la renta aumento a la misma tasa de aumento de la utilidad antes de impuestos. La utilidad luego de impuestos aumento igualmente en 10.14% entre los dos períodos.

Entre el año 2015 y 2016 ocurrió una variación de las ventas netas por 1.49%, lo que representó S/ 7,560.38. Los costos variaron en 31.19%. Los gastos fueron positivos por la ganancia por la venta de activos. Los ingresos financieros disminuyeron en 42.91%. Los gastos financieros aumentaron en 2736.24% causado por la diferencia entre el 2015 y 2016 de S/ 176.43 y S/ 5,003.97 respectivamente. El impuesto a la renta aumento desde 19,692.14 hasta llegar a S/ 36,138.37, lo que representó un incremento del 83.52%. La utilidad luego de impuestos aumentó en 83.52% lo que representó S/ 84,322.85.

Tabla 30: Análisis horizontal del Estado de resultados 2014 a 2016

	2,016.00	2015	2014	Variación interanual		Variación porcentual	
Ventas netas (Ingresos operacionales)	515,498.15	507,937.77	477,381.44	7,560.38	30,556.33	1.49%	6.40%
Costos							
Costos de ventas (Operacionales)	493,269.28	375,994.45	307,523.97	117,274.83	68,470.48	31.19%	22.27%
Total costos	493,269.28	375,994.45	307,523.97	117,274.83	68,470.48	31.19%	22.27%
Gastos							
Gastos de ventas	-21,364.00	-30,641.86	-24,409.97	9,277.86	-6,231.89	-30.28%	25.53%
Gastos administrativos	-57,346.89	-46,654.57	-88,001.51	-10,692.32	41,346.94	22.92%	-46.98%
Ganancias (Pérdidas) por venta de activos	312,832.00	0.00	0.00	312,832.00	0.00	100.00%	0.00%
Otros gastos	137,269.97	-14.00	-8.00	137,255.97	-6.00	980399.79%	75.00%
Total gastos	96,851.14	-77,310.43	112,419.48	174,161.57	35,109.05	-225.28%	-31.23%
Ingresos financieros							
Ingresos financieros	6,385.18	11,183.99	2,853.06	-4,798.81	8,330.93	-42.91%	292.00%
Total ingresos financieros	6,385.18	11,183.99	2,853.06	-4,798.81	8,330.93	-42.91%	292.00%
Gastos financieros							
Gastos financieros	-5,003.97	-176.43	-693.51	-4,827.54	517.08	2736.24%	-74.56%
Total gastos financieros	-5,003.97	-176.43	-693.51	-4,827.54	517.08	2736.24%	-74.56%
Utilidad antes de impuestos y participaciones	120,461.22	65,640.45	59,597.54	54,820.77	6,042.91	83.52%	10.14%
Participación y impuesto a la renta							
Impuesto a la renta	36,138.37	19,692.14	17,879.26	16,446.23	1,812.87	83.52%	10.14%
Total participación y impuesto a la renta	36,138.37	19,692.14	17,879.26	16,446.23	1,812.87	83.52%	10.14%
Total de estado de ganancias y pérdidas	84,322.85	45,948.32	41,718.28	38,374.54	4,230.04	83.52%	10.14%

Fuente: Elaboración propia en a la información de la empresa

4.1.1.3.5. Ratios financieros con interpretación

Los principales ratios financieros de rentabilidad de la empresa Mundo Inka Sertur fueron: El margen de utilidad, Rentabilidad sobre activos (ROA), y Rendimiento sobre el capital (ROE).

En la Tabla 31 se muestra el ratio del Margen de utilidad para el 2014 con un valor de 8.74%. En el 2015 existe un aumento a 9.05%, para el 2016 el margen de utilidad es de 16.36%. Entonces en los años de análisis se tiene un promedio de 11.38%. Para los años posteriores se espera un crecimiento igual o mayor que 11.38% con un promedio de 11.38%, valor imprescindible las perspectivas.

Tabla 31: Ratio financiero de Margen de utilidad

Margen de utilidad	Años		
	2016	2015	2014
Utilidad neta	84,322.85	45,948.32	41,718.28
Ventas	515,498.15	507,937.77	477,381.44
Margen de utilidad	16.36%	9.05%	8.74%

Fuente: Elaboración propia en a la información de la empresa

Cuando se analiza el Rendimiento sobre los activos (ROA) el promedio de los tres años es de 15.02%. Para el año 2014 la utilidad neta bordeó S/41,718.28, en el siguiente año la utilidad neta aumentó a S/45,948.32, lo cual tuvo un aumento de 10%. En el 2016 hubo un aumento interanual de 84% debido a la venta de un activo fijo importante lo cual generó un aumento sustancial de casi cien mil soles en el activo corriente. El rendimiento sobre los activos fue inferior al 15% tanto los años 2014 y 2015 y hubo un rendimiento de casi 18% para el 2016 como se observa en la Tabla 32.

Tabla 32: Ratio financiero de Rendimiento sobre los activos

Rendimiento sobre los activos (ROA)	Años		
	2016	2015	2014
Utilidad neta	84,322.85	45,948.32	41,718.28
Activos totales	469,545.81	359,626.12	291,202.42

Rendimiento sobre los activos	17.96%	12.78%	14.33%
-------------------------------	--------	--------	--------

Fuente: Elaboración propia en a la información de la empresa

En cuanto al Rendimiento sobre la inversión (ROI) que mide la relación entre el beneficio del capital propio sobre la inversión. Entre los años 2014 y 2015 el ROI se mantiene por debajo del 50% y superior al 40%, para el año 2016 el ROI escala hacia un 82.67% por la cantidad de dinero que se tiene en efectivo y equivalentes de efectivo. El promedio de ROI es de 56.21%, el valor mínimo es de 40.90% como se denota en la Tabla 33.

Tabla 33: Ratio financiero de Rendimiento sobre los activos

Rendimiento sobre la inversión (ROI)	Años		
	2016	2015	2014
Utilidad neta	84,322.85	45,948.32	41,718.28
Capital	102,000.00	102,000.00	102,000.00
Rendimiento sobre la inversión	82.67%	45.05%	40.90%

Fuente: Elaboración propia en a la información de la empresa

4.1.2. Perspectivas Financiera Con Análisis

Se determinan los indicadores de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral de la empresa Mundo Inka Sertur para ello se analiza cada indicador como resultado del proceso de trabajo con las variables de la empresa de tipo cuantitativo desde la base de datos de las transacciones empresariales y reportes a las instituciones de recaudación de tributos.

4.1.2.1. Perspectiva Financiera

Para el objetivo estratégico de mejorar las ganancias de la Empresa Mundo Inka, se tienen tres indicadores principales: (a) Ingreso mensual expresado en

dólares americanos, (b) Ventas mensuales de la empresa expresadas en soles y (c) Compras mensuales de la empresa expresadas en soles.

4.1.2.1.1. Perspectiva financiera: suma de ingresos mensuales

El indicador de ingresos mensuales, proveniente del área de reservas y operaciones de la agencia de viajes Mundo Inka Sertur es expresado en dólares americanos. Cada una de las reservas que se transforman en servicios turísticos, es decir, el turista realiza una visita organizada por la agencia. En la Tabla 34 se muestran los ingresos mensuales provenientes de los servicios turísticos desde enero del 2014 hasta diciembre del 2016.

Tabla 34: Ingresos mensuales de la empresa Mundo Inka Sertur

Mes	Años		
	2014	2015	2016
Enero	628.15	3,523.89	1,813.23
Febrero	1,227.54	2,713.62	702.83
Marzo	7,345.27	3,885.48	6,112.31
Abril	14,688.59	18,295.54	17,611.16
Mayo	15,284.92	16,834.06	13,620.02
Junio	5,225.91	9,671.93	9,451.26
Julio	16,354.83	17,680.23	17,726.93
Agosto	22,056.97	18,433.64	25,197.49
Setiembre	15,369.86	12,132.28	9,232.71
Octubre	17,396.68	19,802.92	19,751.50
Noviembre	20,523.04	16,619.62	14,338.49
Diciembre	2,676.99	3,908.50	3,222.29
Total	140,792.75	143,501.71	138,780.22

Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3.

Durante el año 2014 se alcanzó el ingreso mínimo con US\$ 628.15 y un máximo de US\$ 22,056.97 como se observa en la Tabla 35 durante el mes de agosto, la media fue de US\$ 11,564.90. La desviación del



ingreso fue de +-US\$ 7,680.05. En el año 2015, la media aumentó hasta alcanzar US\$11,958.48 lo que mostró un aumento promedio de los ingresos mensuales comparado con el año 2014. El ingreso mensual mínimo de la agencia fue de 4.32 veces con respecto al año 2014. Con respecto al máximo ingreso mensual, fue menor que en 2014 por US\$ 2254.05 y se dio en el mes de octubre, el segundo mayor ingreso se dio en el mes de agosto. La desviación del ingreso mensual durante el 2015 fue de +-US\$ 6833.75. En el año 2016 la media fue de US\$ 11,565.02 que comparativamente es igual al año 2014. El ingreso mensual máximo se da en el año 2016 con un valor de US\$ 25,197.49, superior a los años 2014 y 2015. La desviación estándar fue de +-US\$ 702.83. En términos generales el mejor año para la empresa fue el 2015. La media quedó entre US\$ 11,000.00 y US\$ 12,000.00, es de esperar que el ingreso mensual promedio en los próximos años sea igual o superior a ese nivel.

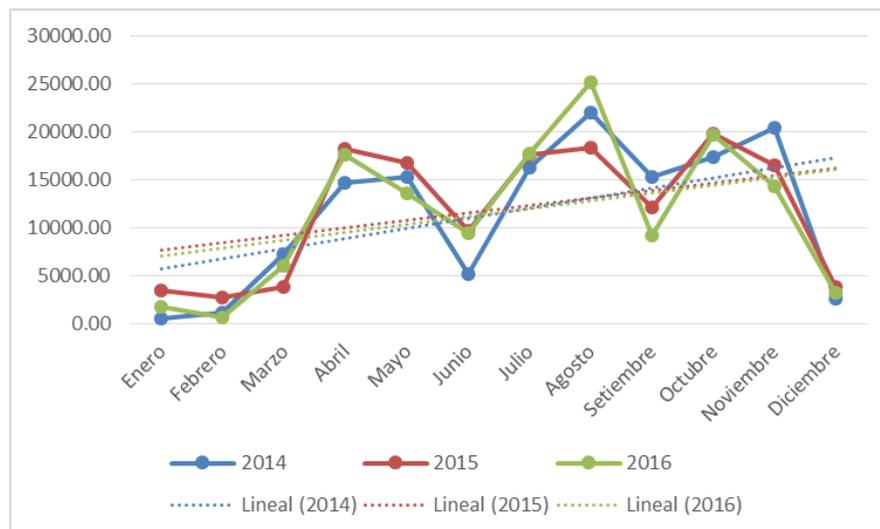
Tabla 35: Estadística descriptiva de Ingreso mensual

	2,014.00	2,015.00	2,016.00
Media	11,564.90	11,958.48	11,565.02
Desviación	7,680.05	6,833.75	7,755.52
Mínimo	628.15	2,713.62	702.83
Máximo	22,056.97	19,802.92	25,197.49

Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3.

Como se aprecia en la figura 4, existe una tendencia positiva en los tres años. El mes de enero y diciembre se puede considerar como temporada baja, así mismo febrero y marzo son meses de poca afluencia turística para la empresa Mundo Inka Sertur porque los arribos de turistas franceses no coinciden con la festividad de la Virgen de la Candelaria.

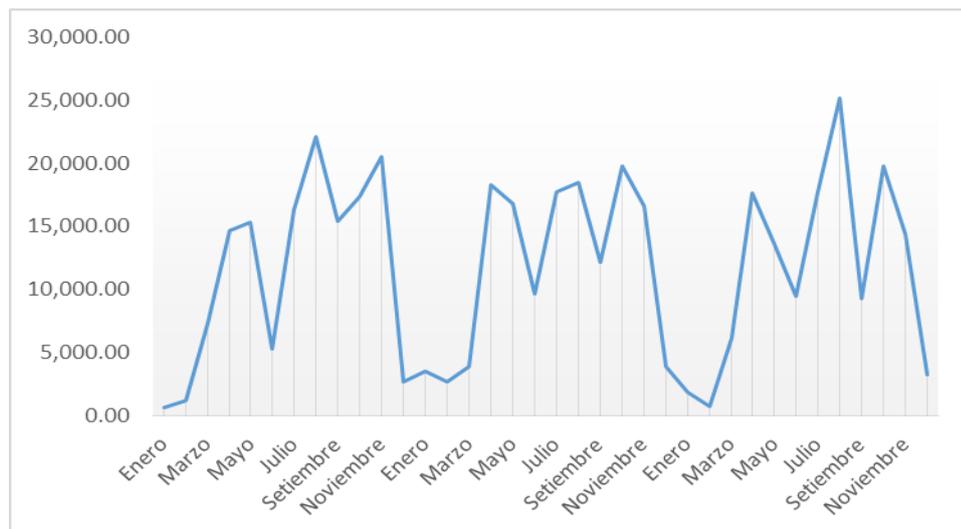
Figura 4: Ingreso mensual comparado entre 2014 a 2016



Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur (Anexo A1, A2 y A3)

El ingreso mensual mínimo fue de US\$ 702.83, el cual fue menor que el ingreso mensual mínimo en el 2015, pero mayor que durante el 2014. Como se observa en la figura 5, entre julio y setiembre del 2014 se tuvieron ingresos que superaron los US\$ 15,000.00. Para el 2015, se pueden apreciar 3 picos de ingresos en los meses de abril, agosto y octubre que son menores que los dos últimos picos del año 2014. Entre los diferentes años analizados, existe una clara tendencia donde los meses de enero, febrero y marzo hay ingresos mensuales bajos, en los meses de abril y mayo se tiene el primer pico, el segundo en julio y agosto, luego octubre y noviembre tienen el tercer pico de ingresos como se observa en la Figura 5 con una perspectiva desde el año 2014 al 2016. Los ingresos mensuales son menores a S/26,000.00 en el año 2016,

Figura 5: Ingreso mensual de la empresa desde 2014 a 2016



Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur (Anexo A1, A2 y A3)

En el año 2016 la media disminuyó hasta US\$ 11,565, estuvo a solo US\$ 1.00 más que la media durante el año 2014. Con respecto al ingreso máximo, alcanzó un nivel mayor que los años precedentes con US\$ 25,197 durante el mes de agosto. Los meses para los cuales se registran los mayores ingresos son julio y agosto. Esta información se corrobora porque las vacaciones de turistas franceses son durante estos tres meses. Por otro lado, los siguientes meses que tienen altos ingresos mensuales son abril y mayo que coincide con la primera en el hemisferio norte y otoño en el hemisferio sur, la información de la tabla 34 muestra que en los meses de octubre y noviembre aumentan los ingresos mensuales, para poder tomar alguna conclusión al respecto se debe verificar que el aumento sea también en el flujo de turistas, lo cual se realiza en el indicador de turistas que la agencia atiende por mes, información descrita en la perspectiva no financiera de la empresa.

4.1.2.1.2. Perspectiva financiera: suma de ventas mensuales

Las ventas mensuales de la agencia de viajes corresponden a la suma de los servicios que vende la empresa por mes. La información es útil para determinar los indicadores financieros, a su vez muestra las operaciones más importantes durante los años 2014, 2015 y 2016. Según la Tabla 36, hubo una venta en el mes de abril del 2016 por el monto de S/ 347,837.47 que corresponde a la venta de un activo de la empresa, la cual corresponde a una embarcación motorizada.

Tabla 36: Ventas mensuales de la empresa Mundo Inka Sertur

Mes	Años		
	2014	2015	2016
Enero	10,662.04	28,180.20	23,711.16
Febrero	14,345.80	28,447.78	6,887.20
Marzo	14,445.19	24,336.26	27,181.15
Abril	31,307.15	51,031.38	347,837.47
Mayo	61,833.15	67,849.88	58,462.66
Junio	18,426.91	23,491.49	25,945.43
Julio	42,009.23	50,396.61	66,968.28
Agosto	80,750.08	59,559.16	92,617.54
Setiembre	49,290.11	40,436.71	40,124.45
Octubre	59,034.37	51,870.76	75,107.52
Noviembre	58,023.65	70,076.68	47,593.32
Diciembre	37,253.76	12,260.86	15,893.97
Total	477,381.00	507,938.00	828,330.00

Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3

Durante el año 2014, como se observa en la Tabla 37 el promedio de las ventas mensuales fue de S/ 39,781.79, la venta mensual mínima fue de S/ 10,662.04, la desviación estándar fue de +- S/ 22,632.63. Para el año 2015, el promedio de las ventas mensuales subió hasta S/ 42,328.15 superando al año 2014. Con respecto a las ventas mensuales mínimas se registran durante el mes de diciembre, que es considerado como un mes

de temporada baja. Las ventas máximas en este año fueron de S/ 70,076.68 que fueron inferiores al año precedente. La desviación estándar fue de +- S/ 18,899.57, lo cual indica que la variación fue menor que en el 2014. En el año 2016, las ventas máximas fueron de S/ 347,837.47, luego de consultar al dueño de la empresa afirma que fue por la venta de un activo de la agencia de viajes y turismo, la que corresponde a una embarcación para el transporte únicamente de turistas. Con respecto a las ventas mínimas se registran durante el mes de febrero con S/ 6,887.20, lo cual indica unas ventas mensuales mínimas entre los tres años. La desviación estándar fue, alterada por la venta de la embarcación, S/ 91,494.89.

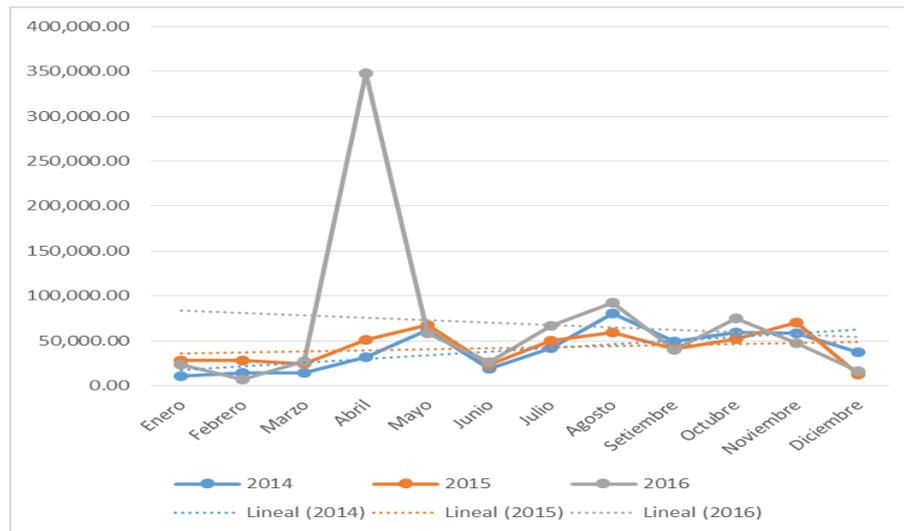
Tabla 37: Estadística descriptiva de ventas mensuales de la empresa

	2,014	2,015	2,016
media	39,781.79	42,328.15	69,027.51
desviación	22,632.63	18,899.57	91,494.89
Mínimo	10,662.04	12,260.86	6,887.20
Máximo	80,750.08	70,076.68	347,837.47

Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3

Como indica la Figura 6 se aprecia que durante el año 2014 y 2015 la tendencia fue positiva. Durante los doce meses del año las ventas siguieron un patrón similar aumentando durante el mes de mayo, luego se tuvo otro gran aumento en agosto y un declive desde noviembre hasta febrero. Cabe destacar que la tendencia durante el 2016 fue alterada por la venta mensual del activo fijo, por lo cual se espera a su vez que, en el indicador de compras, en el siguiente indicador, se aprecie una variación significativa producto de esta transacción. Las ventas figuran como los principales generadores de ingresos en el análisis realizado para la empresa Mundo Inka Sertur.

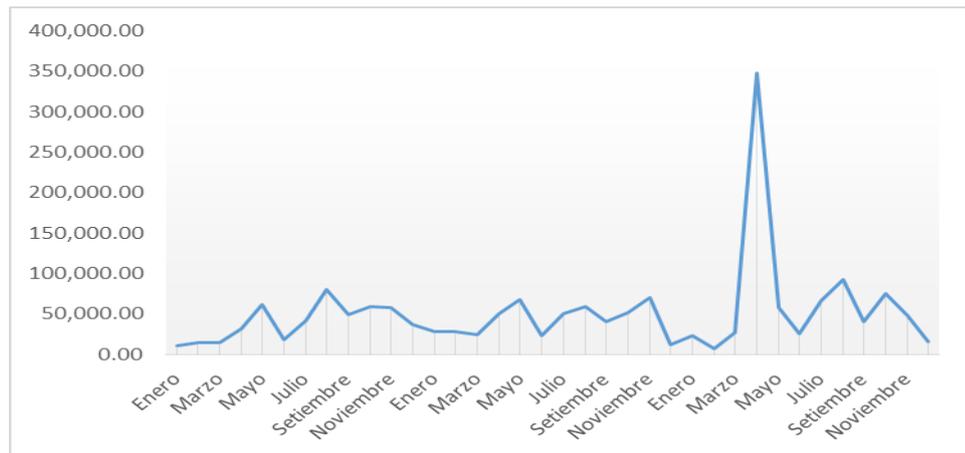
Figura 6: Ventas mensuales comparadas



Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur (Anexo A1, A2 y A3)

Entre los años 2014, 2015 y 2016 se mostraron tres picos durante los meses de mayo, julio y setiembre en cada año, lo que indicó la temporada alta. El pico con el valor más alto se muestra en abril del año 2016. Las ventas se mantienen relativamente en el año 2014 con dos picos diferenciados en el mes de mayo, setiembre y en octubre y noviembre se tiene casi el mismo nivel de ventas con S/ 59,034.37 y S/ 58,023.65 respectivamente. En el año 2015 se tienen los tres picos marcados en mayo, agosto y noviembre entre S/ 60,000.00 y S/ 70,000.00. Para el año 2016 existe un claro aumento de las ventas en el mes de abril con S/ 347,837.47 por la venta de uno de los activos mas importantes en la empresa que estuvo con 5 veces el promedio de ese año, lo que ocasiona un aumento considerable del nivel de ventas en el momento de analizar tendencias. Visto desde una perspectiva triannual, las ventas se han ubicado entre S/39,781.79 y S/69,027.00 en promedio desde el 2014 hasta el 2016 en la Figura 7.

Figura 7: Ventas mensuales desde el 2014 al 2016



Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur (Anexo A1, A2 y A3)

En el 2016 la media de ventas mensuales bordea los S/ 70,000.00 lo que representa un aumento de 70% con respecto a la media del año 2014 y a su vez representa el 63% del valor de la media del año 2015. Los meses donde se registran los mayores ingresos son agosto en el 2014, noviembre en el 2015 y abril del 2016. En cada año se tienen 3 picos de valores máximos que coinciden con la facturación y operación de servicios turísticos realizados por la empresa. Para la empresa las ventas mensuales significan el grado de aceptación que tiene por parte de los clientes directos e indirectos, es el fruto del trabajo de comercialización y promoción que realiza gerencia y los trabajadores que prestan los servicios turísticos cuando llegan los clientes. Como se refiere al turismo como una actividad que no tiene inventarios, los servicios se prestan como bienes no tangibles.

4.1.2.1.3. Perspectiva financiera: suma de compras mensuales

Las compras mensuales de la empresa Mundo Inka Sertur se refieren a la suma de los egresos durante cada mes durante los meses de enero a diciembre en el período del 2014 al 2016 como se muestra en la Tabla 38. Se destaca el apartado del análisis de ventas mensuales previas donde hubo una venta por S/ 347,837.47, para el caso de las compras durante el mes de abril del 2016 se mostró un egreso por S/ 320,093.87 que, según el dueño de la empresa fue utilizado para comprar otro activo de la empresa: una embarcación con más capacidad y velocidad que la vendida.

Tabla 38: Compras mensuales de la empresa Mundo Inka Sertur 2014 - 2016

Mes	Años		
	2014	2015	2016
Enero	145,646.84	13,426.42	23,604.86
Febrero	13,037.73	20,026.79	73,998.35
Marzo	5,645.56	21,905.45	15,635.29
Abril	8,428.85	40,809.79	320,093.87
Mayo	15,556.91	61,427.83	42,995.03
Junio	19,744.73	18,682.52	19,216.93
Julio	13,095.91	78,379.65	38,461.12
Agosto	36,493.89	37,086.31	59,593.93
Setiembre	30,289.38	31,050.62	25,551.84
Octubre	39,559.11	26,793.38	38,825.61
Noviembre	29,770.72	53,186.40	32,877.16
Diciembre	34,447.35	15,291.81	23,455.15
Total	391,716.98	418,066.97	714,309.14

Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3

En el año 2014 se tuvieron compras mensuales mínimas por el monto de S/ 5,645.56 que son inferiores a las ventas mínimas durante el mismo período y año. Referente a las compras máximas, fueron de S/ 145.646.84 durante el mes de enero, que será la segunda venta máxima

durante los tres años. El promedio de compras mensuales fue de S/ 32,643.08.

Durante el año 2015, las compras mínimas aumentaron hasta S/ 13,426.42 durante el mes de enero, la siguiente compra mínima en el mismo año fue en el mes de diciembre con S/ 15,291.81. Las compras máximas fueron de S/ 78,379.65 durante el mes de julio que comenzó con la temporada alta. La desviación estándar fue de +-S/ 20,332.39, la cual fue menor que en el 2014.

Para el año 2016 las compras mensuales mínimas superaron al 2014 y 2015 con S/ 15,635.29, la cual se dio en el mes de marzo. Las compras mensuales máximas fueron de S/ 320,093.14 que son mayores en S/ 174,447.03 a las compras mensuales durante el 2014. Se destaca que el promedio de S/ 59,525.76 fue de casi el doble comparado con los dos años previos. La desviación estándar, como fue de esperar, aumentó hasta S/ 83,805.85 como se muestra en la Tabla 39.

Tabla 39: Estadística descriptiva de compras mensuales de la empresa

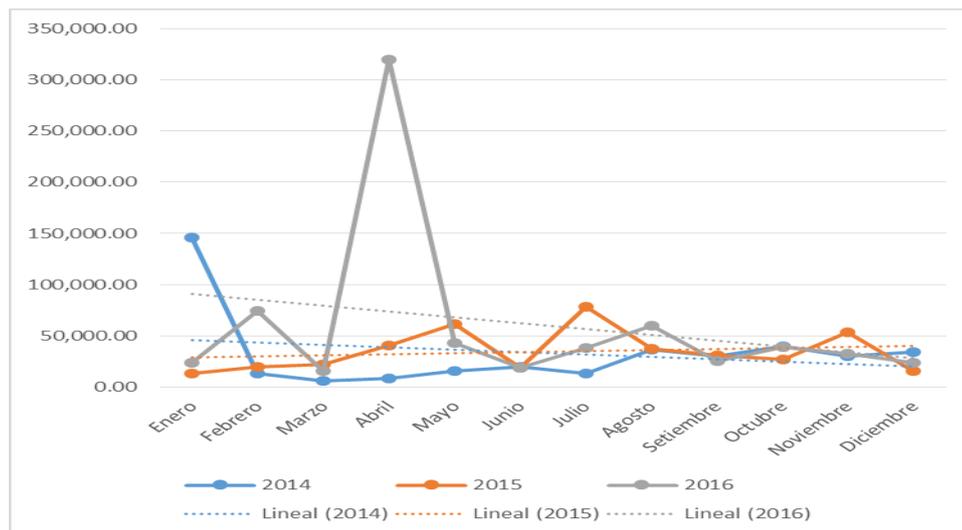
	2,014.00	2,015.00	2,016.00
media	32,643.08	34,838.91	59,525.76
desviación	37,403.84	20,332.39	83,805.85
Mínimo	5,645.56	13,426.42	15,635.29
Máximo	145,646.84	78,379.65	320,093.87

Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3

En la figura 8 se aprecia que en el año 2014 la tendencia fue decreciente desde enero con S/145,646.84 hasta llegar a S/ 5,645.56, el inicio de año comienza un monto que es 5 veces la media del año. Para el año 2015 se tiene una tendencia constante con 3 picos marcados en el mes de mayo, julio y noviembre. En el 2016 el pico mas alto es en abril con S/

320,093.87 que significa 5 veces el promedio de compras mensuales del mismo año, es un reflejo de la compra que se hizo de un activo fijo al vender otro como una reposición de activo fijo. Las compras tienen un comportamiento cuando aumentan, se generan menores ganancias por lo general. En el caso de la empresa Mundo Inka Sertur

Figura 8: Compras mensuales comparadas

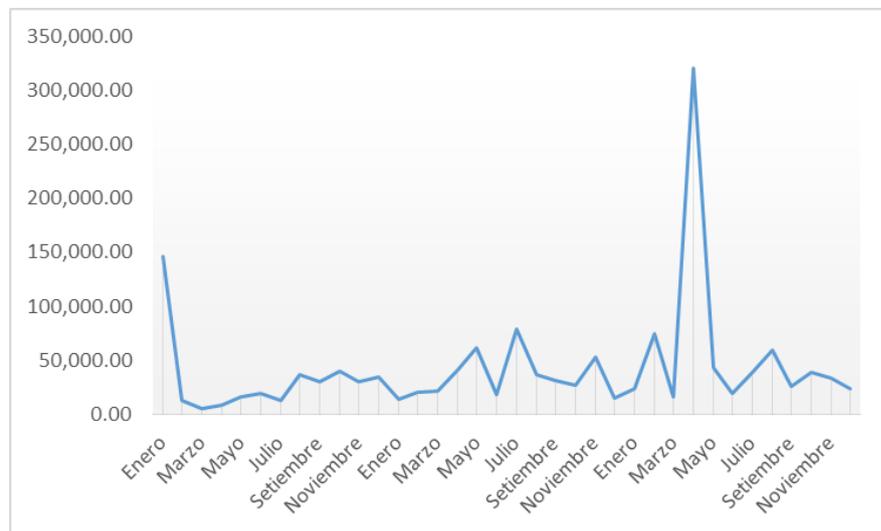


Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur (Anexo A1, A2 y A3)

En la Figura 9 se muestra que hay variabilidad durante el período de enero a diciembre, siendo menores a S/ 100,000.00, salvo los dos picos en enero del 2014 y en abril del 2016. Las compras mensuales mínimas fueron de S/5,645.56 en el 2014 y se mantienen por debajo de S/20,000 desde febrero a julio del mismo año. Para el 2015 hay un aumento de las compras mensuales y se observan los 3 picos de compras, vistos previamente en las ventas mensuales, en los meses de mayo, julio y noviembre. En el 2016 la compra más alta fue en el mes de abril con S/ 320,093.87, los picos más altos fueron en el mes de febrero, abril y agosto. En los tres años el pico más alto es en abril del 2016, los promedios oscilan

desde S/32,643.08, pasando por S/34,838.91 y llegan a S/59,525.76 lo que significa que el promedio de compras se ubica es entre S/30,000.00 y S/60,000.00.

Figura 9: Compras mensuales desde el 2014 al 2016



Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur (Anexo A1, A2 y A3)

Para el año 2014 las compras mas altas comienzan con S/150,000.00 que se mantienen constantes entre setiembre y noviembre. En el 2015 se denotan los tres picos que se vieron en el apartado de los ingresos y ventas, con los meses de mayo, julio y noviembre. En el 2016 se divisan 4 picos, uno en el mes de febrero, otro en abril, agosto y luego en octubre. Como parte del área comercial, operaciones y reservas, las compras están relacionadas con aspectos de inversión a futuro o pagos diferidos o anticipados.

4.1.2.1.4. Regresión de variables

Los resultados de la regresión lineal múltiple del modelo 1 de tipo log-log se muestra como la siguiente ecuación:



$$\text{LOG_INGRESO_DOLARES} = 0.1819 + 1.3155*\text{LOG_VENTAS} - 0.4865*\text{LOG_COMPRAS}$$

4.1.2.1.5. Significancia individual

Para la variable LOG_VENTAS el t-calculado es 9.827 con un p-value de 0.00 lo cual muestra significancia con un nivel de confianza del 95%. Por lo cual se rechaza la hipótesis nula que se define como los valores iguales a 0. Para la variable LOG_COMPRAS el valor del t calculado es de -3.75 con un p-value de 0.00 que muestra significancia con un nivel de confianza del 95%.

4.1.2.1.6. Significancia global

En el modelo el valor de F es de 48.61 con un p-value de 0.00 que muestra un valor significativo.

4.1.2.1.7. Evaluación de R-cuadrado

El valor de R-cuadrado es 0.74 lo que indica una bondad de ajuste significativa.

4.1.2.1.8. Interpretación de resultados de regresión

El modelo de tipo log-log denota que ante un aumento de 1% en las ventas, los ingresos aumentan en 1.3144%. Ante un aumento de las compras de 1%, los ingresos disminuyen 0.4865%. La lógica desde el punto de vista de la economía, es que a medida que aumentan las ventas, las ganancias aumentan y a medida que las compras aumentan, existe menor ganancia.

4.1.2.1.9. Indicadores de variables

La tabla 35 muestra el indicador de ingreso con los rangos de valores con dólares por mes, como unidad. Luego en la meta es el promedio del margen de ganancia de los años analizados visto en la Tabla 31 con un valor de 11.38%. El límite inferior es el menor margen de ganancia que se espera ganar entre los 3 años analizados, es decir, 8.74% mostrado en la Tabla 40.

Tabla 40: Indicadores del ingreso mensual

Descripción	Valores del indicador
Unidad	US\$/mes
Meta	Igual o mayor a Promedio de margen de ganancia: 11.38%
Malo	Ingreso mensual < 8.74%
Regular	8.74% < ingreso mensual < 11.38%
Bueno	Ingreso mensual > 11.38%

Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur (Anexo A6)

Para los valores del indicador de ventas se usa el coeficiente de los resultados de la regresión, para alcanzar la meta de 11.38% de ingresos se necesita dividir 11.38 entre 1.3155 (coeficiente de logaritmo de las ventas mensuales) lo que resulta en 8.65%. Entonces luego de realizar la regresión se puede afirmar que si se aumenta 8.65% las ventas, esto genera 11.38% de ingresos. Para el límite inferior se usa 8.74% del margen de ganancias, el resultado de la división de 8.74 entre 1.3355 es 6.54% lo que muestra la Tabla 41.

Tabla 41: Indicadores de las ventas mensuales

Descripción	Valores del indicador
Unidad	Soles/mes
Meta	Ventas mensuales iguales o mayores a 8.65%
Malo	Ventas mensuales < 6.54%
Regular	6.54% ≤ ventas mensuales < 8.65%
Bueno	ventas mensuales > 8.65%

Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur (Anexo A6)

Los valores del indicador de compras se derivan para alcanzar la meta de 11.38%, lo cual proviene de la regresión. Cuando las compras aumentan en 1%, la ganancia disminuye en 0.4865%, entonces es correcto decir que para lograr un aumento de 11.38% de las ganancias, se debe reducir el valor de la división de 11.38 entre 0.4865 resulta 23.39% y para el límite inferior la división es 8.74 entre 0.4865 lo que resulta en 17.97% mostrado en la Tabla 42.

Tabla 42: Indicadores de las compras mensuales

Descripción	Valores del indicador
Unidad	Soles/mes
Meta	Reducción de Compras mensuales iguales o mayores a 23.39%
Malo	Reducción de Compras mensuales < 17.97%
Regular	17.97% ≤ reducción compras mensuales < 23.39%
Bueno	Reducción de Compras mensuales > 23.39%

Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur (Anexo A6)

4.1.3. Perspectiva No Financiera Con Análisis

Los resultados de la determinación de los indicadores de las perspectivas no financieras en el control de gestión de la planificación estratégica en la empresa Mundo Inka Sertur al 2016.

4.1.3.1. Perspectiva No Financiera

4.1.3.1.1. Perspectiva de clientes: suma de turistas mensuales

La suma de los turistas que reciben la prestación de servicio de la empresa Mundo Inka Sertur identifica la demanda de la empresa por mes. Como se aprecia en la Tabla 43, los turistas que recibe la empresa Mundo Inka Sertur se distribuyen de manera no uniforme a lo largo de los meses entre 2014 y 2016. Se ha realizado el análisis basado en la cantidad de personas que recibe la empresa Mundo Inka Sertur durante cada mes del año como una suma desde el primer día que llegan a la ciudad de Puno para realizar las visitas a los diferentes atractivos turísticos dentro de la región de Puno mostrado en la Tabla 43.

Tabla 43: Turistas mensuales de la empresa Mundo Inka Sertur

Mes	Años		
	2014	2015	2016
Enero	4	29	19
Febrero	14	30	9
Marzo	160	78	117
Abril	348	422	462
Mayo	198	189	230
Junio	59	96	106
Julio	213	244	265
Agosto	279	241	304
Setiembre	179	172	144
Octubre	341	462	468
Noviembre	563	592	432
Diciembre	22	68	68
Total	2,380	2,623	2,624

Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3.

Para el año 2014, la media de turistas a los que la empresa Mundo Inka Sertur realizó la prestación de diferentes servicios turísticos fue de



198 personas al mes. Con respecto al máximo número de turistas que recibieron los servicios turísticos fue de 563 personas durante el mes de noviembre. El mínimo número de turistas que recibió la empresa fue de 4 personas en el mes de enero, que posteriormente mostrará que fue el mínimo entre los tres años. La desviación estándar del número de turistas fue de $\pm S/ 166$ personas.

El promedio de turistas que recibieron los servicios turísticos en el 2015 fue de 218 personas, siendo mayor que en el 2014. El máximo número de personas varió ligeramente desde 563 personas en el 2014 a 592 personas en el año 2015, ambas cifras se dieron en el mes de noviembre, lo cual indicó que se debe tomar en cuenta estrategias para prever los servicios turísticos. El mínimo número de turistas que llegaron durante el 2015 fue de 29 personas en el mes de enero, que fue superior por solo 7 personas a diciembre del año 2014. La desviación estándar fue de ± 184 personas.

Para el año 2016, los turistas que tomaron los servicios de la agencia de viajes Mundo Inka Sertur en promedio fueron 218 personas. Entre el 2015 y 2016 se tuvieron promedios iguales, aunque se esperaba aumentos en esta cifra. Con respecto al número máximo de turistas, la empresa recibió a 468 personas que fue de 124 personas menor que el año anterior, lo cual muestra que durante el 2016 hubo una disminución del número máximo de turistas. Cabe destacar que aumentaron los turistas con 462 personas en el 2016 frente al mismo mes en el mes de abril del año anterior. El mínimo número de turistas que se tuvo fue de 9 personas durante el mes de febrero, el cual fue menor que el número mínimo de

turistas recibidos durante el 2015. Con respecto a la desviación estándar, en el 2016 fue de +- 168 personas, el cual es ligeramente mayor que la desviación estándar en 2014 y menor que en el 2015.

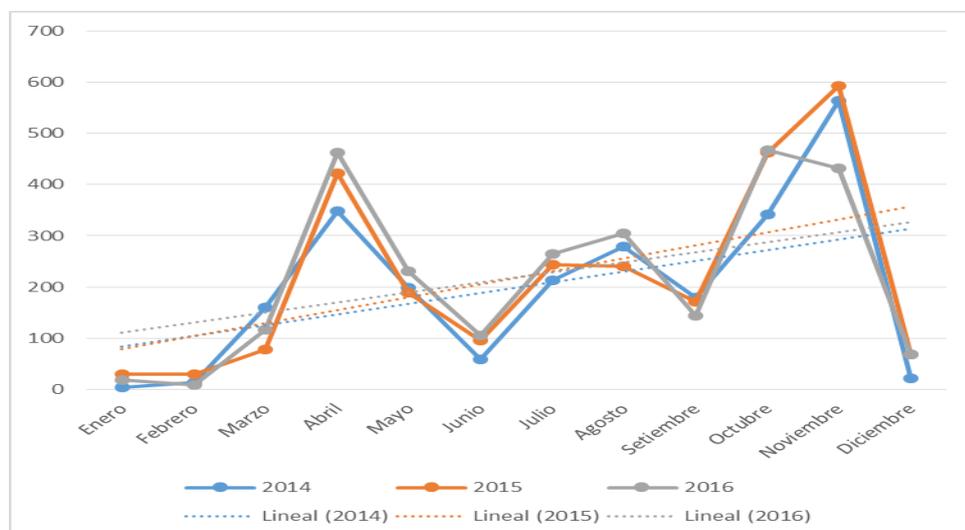
Tabla 44: Estadística descriptiva de turistas mensuales

	2,014.00	2,015.00	2,016.00
media	198.33	218.58	218.67
desviación	166.94	184.20	168.30
Mínimo	4.00	29.00	9.00
Máximo	563.00	592.00	468.00

Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3.

Como se aprecia en la Figura 10, durante cada mes entre enero del 2014 y diciembre del 2016 existió una tendencia positiva, además que se muestran picos y declives en los mismos meses del año, es de esperar que en el 2017 la prestación de servicios turísticos tenga el mismo patrón: picos entre marzo y mayo, luego en julio para llegar a los picos máximos en octubre y noviembre de los 3 años en una cantidad relativamente igual.

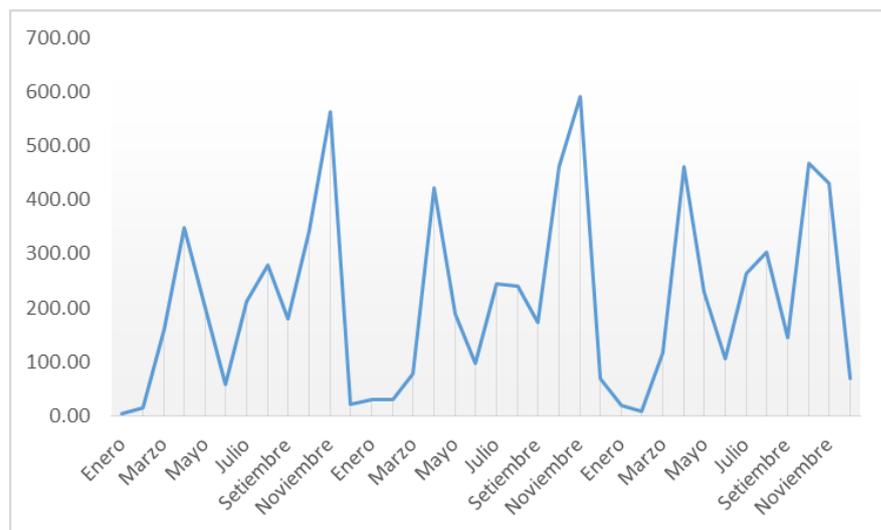
Figura 10: Turistas mensuales comparados



Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3.

Se puede ver en la Figura 11 que existe un patrón muy definido en los tres años. La empresa Mundo Inka Sertur podría esperar un mercado muy parecido durante el año 2017 y 2018. Los niveles máximos de llegada de turistas se dieron en la temporada alta de 2014 y 2015, pero en el 2016 hubo una disminución del arribo de turistas. Para el año 2015 se tuvo la mayor cantidad de clientes recibidos con un valor de 592 personas, en el 2016 llegaron 468 personas, se aprecia que la cantidad máxima de llegada de clientes oscila entre 450 y 600 personas. Es de esperar que para los siguientes años se tenga un nivel de llegada mayor dependiendo de las condiciones internas y externas. El análisis realizado muestra los resultados en un ambiente de apertura económica y estabilidad del mercado turístico.

Figura 11: Turistas mensuales desde 2014 a 2016



Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3.

Para los tres años analizados, se ve una clara tendencia con 3 picos bien marcados durante el año, se puede ver la estacionalidad turística para la empresa Mundo Inka Sertur. Los gráficos analizados muestran la

realidad del sector turismo, desde el punto de vista de la agencia de viajes, las estrategias deben estar orientadas a aumentar el arribo de turistas lo cual logrará una mejora de las ganancias.

4.1.3.1.2. Perspectiva de clientes: promedio de calificación de servicios de turistas al mes

Para la perspectiva de clientes se muestra en la Tabla 45 la valoración que realizan los turistas de los servicios prestados, la ficha de evaluación es el instrumento utilizado para medir la satisfacción de los turistas cuando reciben los servicios turísticos. El puntaje mínimo es de 0; lo cual mostraría una clara insatisfacción, y el máximo puntaje es 10; que muestra la satisfacción máxima del turista.

Tabla 45: Evaluación de satisfacción de turistas 2014 - 2016

Mes	Años		
	2014	2015	2016
Enero	8.96	7.82	7.82
Febrero	8.90	8.80	7.93
Marzo	7.60	8.74	7.63
Abril	8.17	7.95	7.03
Mayo	7.13	6.94	7.17
Junio	7.64	8.43	7.42
Julio	7.15	6.96	7.97
Agosto	6.66	7.69	6.43
Setiembre	7.86	7.31	8.37
Octubre	6.95	6.98	7.75
Noviembre	6.90	8.19	8.17
Diciembre	7.84	8.68	7.79
Total	91.76	94.49	91.48

Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3.

La media de calificación de satisfacción mensual de servicios turísticos fue de 7.65 durante el 2014, que fue superior a la media de



calificación entre 0 y 10. Los puntajes máximos se dieron durante el mes de enero, el cual tuvo solamente 4 personas atendidas, es de esperar que la mayoría de los recursos de la empresa fueron utilizados para la prestación de los servicios. El mes que tuvo la calificación mínima fue agosto con 6.66, que fue en el segundo mes de temporada alta del año 2014. La desviación estándar en el 2014 con respecto a las calificaciones fue de ± 0.75 .

En el año 2015 la media se situó entre 7 y 8, con 7.87 de calificación, La media fue superior al año anterior que se ubicó también entre 7 y 8. La calificación máxima disminuyó en 0.16 llegando a 8.8 en el mes de febrero, que también se encontró dentro de los meses de temporada baja. La calificación mínima en el 2015 fue de 6.94, se dio en el mes de mayo, en el segundo mes del primer pico de ingreso del año referido. Con respecto a la desviación estándar, esta fue de ± 0.71 .

Para el año 2016, el promedio de calificación fue el menor dentro de los tres años de calificación de servicios. La media disminuyó ligeramente hasta 7.62. Con respecto a la máxima calificación del 2016 se tuvo un puntaje de 8.37 en el mes de setiembre, lo cual mostró una mejora en un mes cuando se esperaba una calificación baja. El puntaje menor fue un histórico 6.43 en el mes de agosto, un mes antes del puntaje más alto del año. La desviación estándar fue de ± 0.54 mostrando la menor variabilidad con respecto al 2014 y 2015.

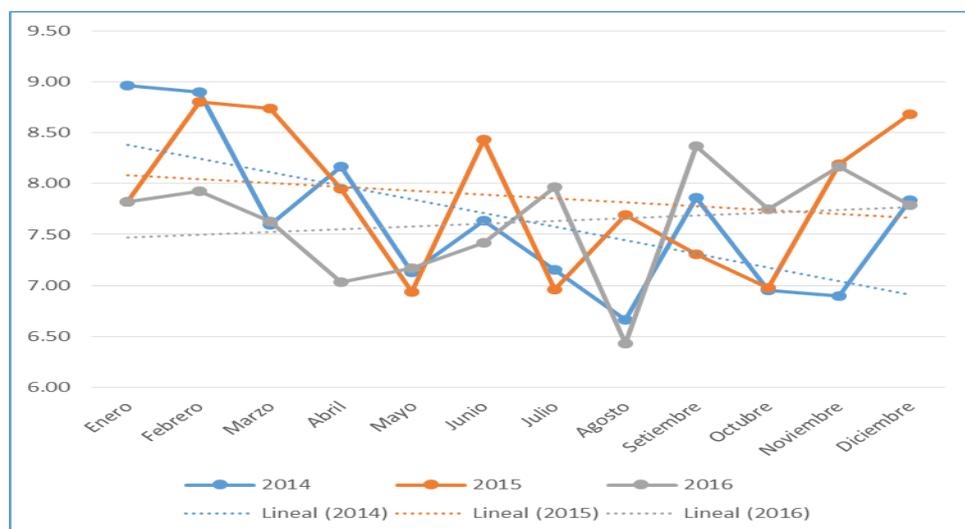
Tabla 46: Estadística descriptiva de evaluación de satisfacción mensual

	2,014.00	2,015.00	2,016.00
media	7.65	7.87	7.62
desviación	0.75	0.71	0.54
Mínimo	6.66	6.94	6.43
Máximo	8.96	8.80	8.37

Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3.

Como se ve en la Figura 12, la tendencia durante el 2014 fue negativa, luego mejoró en el 2015 para ser después en el 2016 una tendencia positiva. En términos de meses se puede ver una variación de calificaciones entre 8.96 en el 2014 y 6.43 en el año 2016. La satisfacción de los clientes no se asemeja a los gráficos vistos anteriormente porque la percepción de los clientes puede variar dependiendo de muchos factores como gustos y preferencias que pueden variar desde las más conservadoras a las más críticas, lo que a una persona le gusta, puede no gustarle a otra persona sin estar sujeto a una correlación directa.

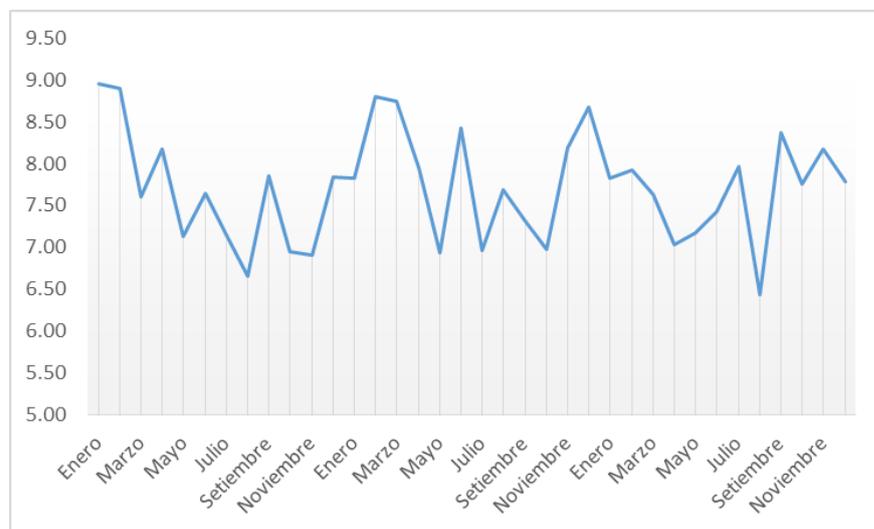
Figura 12: Evaluación de satisfacción mensual comparada



Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3.

Durante los años analizados, la calificación más alta se obtuvo en el 2014 con un valor de 8.96, los valores menores entre los tres años fueron muy próximos a 7. De manera general se puede decir que la satisfacción de los clientes supera los 5 puntos que denotan la mitad de la nota máxima, los estándares de la agencia se miden en relación a la calidad de los servicios prestados y al tipo de persona que llega según su estatus, país de procedencia y otros factores. El objetivo de las agencias de viajes es que los clientes realicen sus experiencias de viaje de la mejor manera posible, la respuesta de los clientes de manera subjetivo, en términos de una calificación de tipo ordinal muestra que la agencia tuvo aceptación positiva de parte de sus clientes como se observa en la Figura 12, claro sea que la nota a alcanzar de cada servicio, y no solo en términos mensuales o anuales es de llegar a tener una calificación de 10, es entonces una meta lograda, el promedio del año 2014 fue de 7.65, muy similar a los años 2015 y 2016, la regresión posterior da una perspectiva de cuando afecta la calificación de los clientes a las ganancias .

Figura 13: Evaluación de satisfacción mensual desde 2014 a 2016



Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3.

La evaluación de satisfacción por parte de los clientes alcanza niveles de 8.96 en una escala de 0 a 10, lo que demuestra que los servicios prestados tienen una apreciación positiva por parte de los clientes que llegan a realizar las visitas turísticas, es de responsabilidad de la agencia mejorar los servicios en los cuales los clientes perciban hay niveles altos, hacer un énfasis en los procesos y servicios donde se obtuvieron calificaciones bajas. En la gráfica de la Figura 13 se aprecia una relación casi opuesta cuando se compara con los turistas mensuales de la Figura 11. Entre mayor cantidad de personas se reciban al mismo tiempo, menor es la calificación esperada.

4.1.3.1.3. Perspectiva de procesos internos: suma de servicios mensuales

Dentro de la perspectiva de los procesos internos se incluyeron el número de servicios que realizó la empresa Mundo Inka sertur durante los años 2014, 2015 y 2016 como se muestra en la Tabla 47.

Tabla 47: Servicios turísticos realizados por la empresa Mundo Inka Sertur

Mes	Años		
	2014	2015	2016
Enero	2	10	10
Febrero	5	10	4
Marzo	22	13	21
Abril	41	53	55
Mayo	48	60	47
Junio	20	29	33
Julio	47	59	52
Agosto	74	66	89
Setiembre	56	39	32
Octubre	58	58	63



Noviembre	61	41	42
Diciembre	9	16	12
Total	443	454	460

Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3.

El número mensual de servicios turísticos prestados va de la mano con el ingreso obtenido y el número de turistas que llegaron. El promedio de servicios mensuales realizados en el 2014 fue de 37. El máximo número de servicios fue de 74 en el mes de agosto y el mínimo se dio con 2 servicios en el mes de enero. La desviación estándar de los servicios fue de +24 servicios. El año 2014 tiene el mínimo de servicios mensuales comparado con el 2015 y 2016.

En el año 2015, la media de servicios mensuales realizados fue de 38 servicios que fue prácticamente el mismo promedio que el año anterior, así mismo es el mismo promedio del año 2016. El máximo número de servicios mensuales durante el 2015 fue de 66 servicios mensuales durante el mes de agosto, en el segundo mes de la temporada alta. Con respecto al mínimo número de servicios mensuales, se dio en el mes de febrero y enero con 10 servicios respectivamente. La desviación estándar durante el 2015 fue de +-21 servicios.

Para el año 2016 la media de servicios fue de 38. El máximo número de servicios turísticos se dio en el mes de agosto, el cual es el máximo entre los tres años. El mínimo se dio en el mes de febrero, el mes siguiente fue enero con 10 servicios que igualó al mínimo del año 2015. La desviación estándar fue de +-24 servicios mensuales.

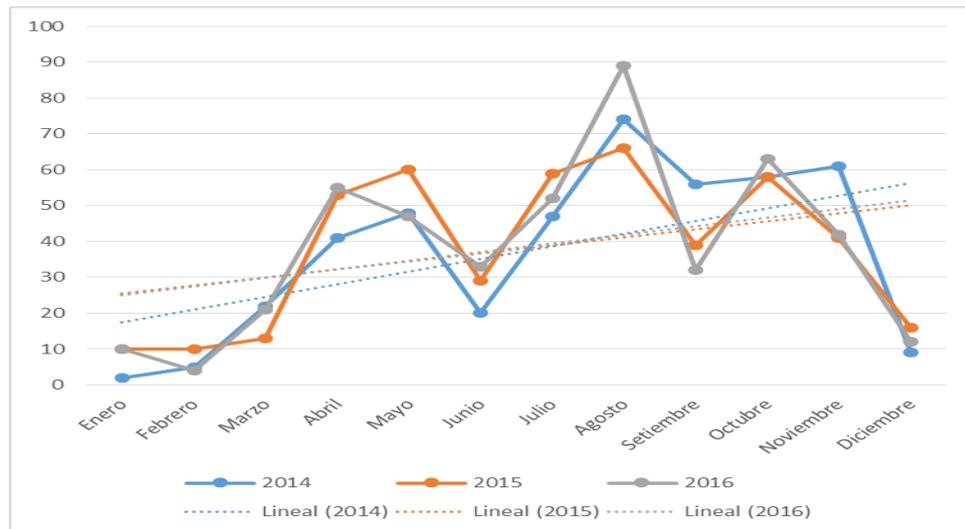
Tabla 48: Estadística descriptiva de servicios realizados al mes

	2,014.00	2,015.00	2,016.00
media	36.92	37.83	38.33
desviación	24.37	21.54	24.81
Mínimo	2.00	10.00	4.00
Máximo	74.00	66.00	89.00

Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3.

Como se aprecia en la Figura 14, entre enero y diciembre se dio prácticamente la misma tendencia positiva en los servicios prestados por la agencia de viajes. Se tiene un patrón parecido al del indicador del número de turistas que recibieron los servicios turísticos, cabe destacar que los servicios turísticos y el número de turistas tienden a comportarse de la misma forma en el tiempo. En el 2014 los servicios tienen 3 picos claros, sin embargo en el mes de setiembre se pudo haber llegado a un cuarto piso o a una tendencia positiva. En el año 2015 los niveles más altos se registran en los meses de abril y mayo, luego julio y agosto para finalmente tener al mes de octubre como un mes importante. En el 2016 los servicios realizados llegan hasta 89, se destaca la temporada alta y la temporada baja en cada año, los primeros meses del año se registran 2, 10 y 4 servicios por mes para los años 2014, 2015 y 2016 respectivamente. La tendencia es positiva para los tres años.

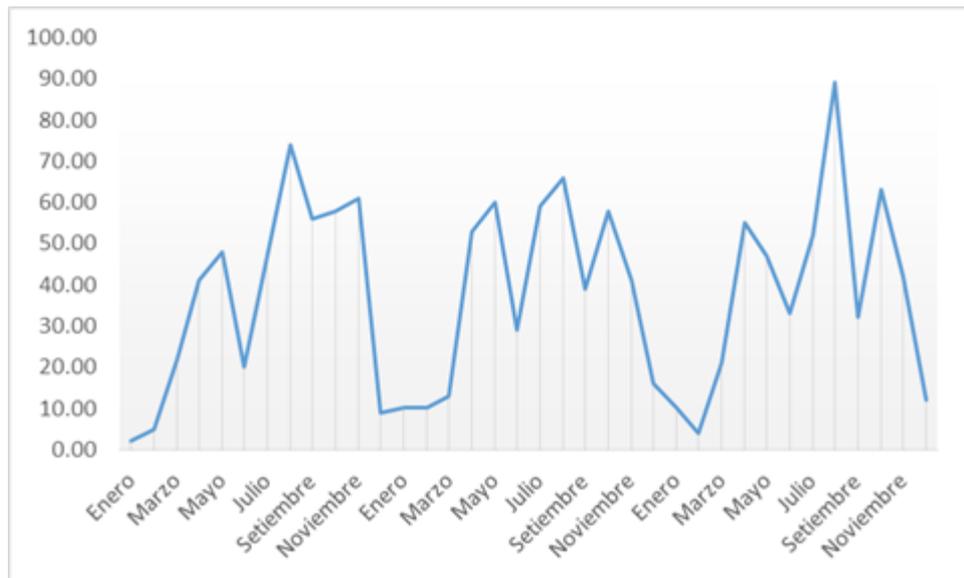
Figura 14: servicios realizados al mes comparados



Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3

Al realizar la comparación de los tres años con respecto a los servicios turísticos, se observó que existe un patrón marcado de tres picos en cada año, así mismo hay declives pronunciados durante los meses de diciembre, enero y febrero, lo que aporta información valiosa para la toma de decisiones en la empresa Mundo Inka Sertur. Esta información puede ser utilizada para aumentar o disminuir la contratación de guías de turismo. Así mismo, para prever las compras y ventas, es decir, se puede inferir un momento óptimo para realizar inversiones o poner en marcha proyectos dentro de la empresa. Los servicios realizados son sujetos a mejora continua dependiendo de la tecnología disponible y del nicho de mercado, para eso la agencia de viajes Mundo Inka Sertur puede realizar análisis de tendencia para los siguientes años y así poder ajustarse a las necesidades de los clientes que desean y pueden comprar los diferentes servicios turísticos como servicios individuales o en forma de paquetes turísticos que pueden o no incluir los boletos de avión.

Figura 15: servicios realizados al mes desde 2014 a 2016



Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3.

En los tres años de análisis de los servicios realizados por clientes, que fueron organizados por la agencia de viajes Mundo Inka, se puede observar que hay 3 picos de niveles altos en cada uno de los años. La cantidad de clientes que llegan y la cantidad de servicios realizados van de la mano. Se puede decir que cuando llegan más turistas es cuando se tiene la mayor cantidad de servicios prestados. El promedio mensual de servicios es de 35 a 40, la varianza es alta cercana a ± 25 servicios dependiendo del mes. Se espera que las estrategias se enfoquen en la mejora de los servicios turísticos adicionando o reorganizando ciertas etapas del ciclo de la experiencia turística.

4.1.3.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: promedio de calificación de empleados mensual

Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se tomó la calificación que dan los empleados de la empresa Mundo Inka Sertur. El



puntaje menor es 0; con poca satisfacción por parte de los trabajadores de la empresa, y un puntaje de 5; es el mayor. En la Tabla 49 se muestran las distintas valoraciones que hacen los empleados de la empresa entre enero del 2014 y diciembre del 2016.

Tabla 49: Satisfacción mensual de los empleados de Mundo Inka Sertur

Mes	Años		
	2014	2015	2016
Enero	4.98	2.93	4.89
Febrero	2.97	3.91	4.96
Marzo	3.80	3.89	4.77
Abril	2.72	3.53	2.64
Mayo	4.46	3.47	3.59
Junio	2.86	4.68	3.71
Julio	4.47	3.48	2.66
Agosto	2.50	4.27	4.02
Setiembre	3.49	4.57	2.79
Octubre	2.61	3.49	2.58
Noviembre	3.45	2.73	3.63
Diciembre	3.92	3.86	2.92
Total	42.23	44.81	43.16

Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3.

La satisfacción de los empleados de la empresa fue realizada al finalizar cada mes, así en el 2014 se obtuvo un promedio de calificación de 3.52 que es superior al promedio entre 0 y 5. Para el 2014 se obtuvo un máximo puntaje mensual de 4.98, el cual estuvo cerca del máximo puntaje. Se explica esto porque se realizaron 2 servicios a 4 turistas que son los mínimos respectivamente en sus indicadores durante el 2014. Con respecto al mínimo puntaje, se realizó durante el mes de agosto con 2.5, explicado porque se dieron la mayor cantidad de servicios entre todos los meses del año. La desviación estándar fue de ± 0.82 .

En el año 2015 la media de calificación subió hasta 3.73, lo cual fue 0.21 mayor que el año precedente. El máximo puntaje no se dio en el mes de enero como fue en el 2014, sino que se dio en el mes de diciembre cuando se tuvo 16 servicios y se dio casi la máxima calificación por parte de los turistas. El mínimo puntaje se dio en el mes de octubre, durante el fin de la temporada alta con una puntuación de 2.58. La desviación estándar fue la mayor entre los tres años, alcanzando ± 0.91 .

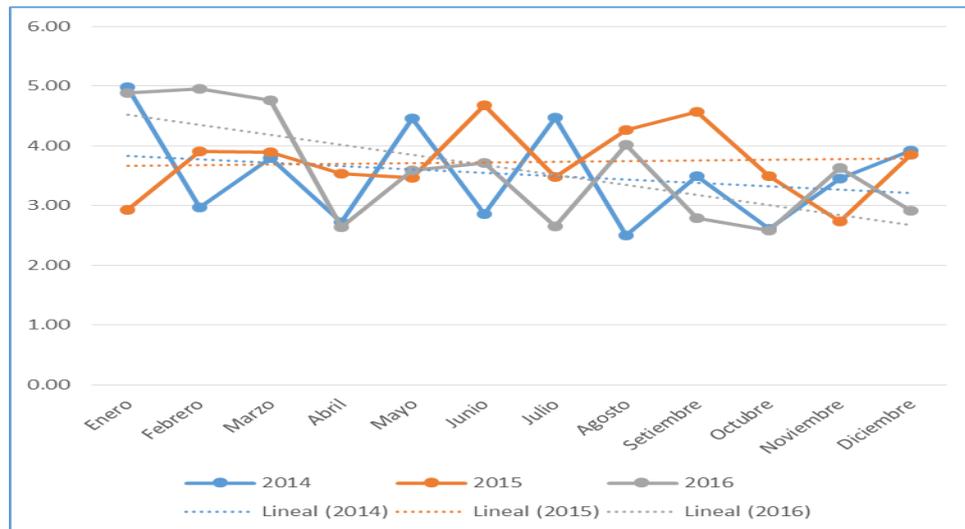
Tabla 50: Estadística descriptiva de satisfacción del personal

	2,014.00	2,015.00	2,016.00
media	3.52	3.73	3.60
desviación	0.82	0.59	0.91
Mínimo	2.50	2.73	2.58
Máximo	4.98	4.68	4.96

Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3.

Como se aprecia en la Figura 16, existe variabilidad de calificaciones de satisfacción por parte de los empleados de la empresa. El mínimo puntaje alcanza 2.5 durante el año 2014, que es el promedio entre la calificación entre 0 y 5. Luego se mejora en 2015, pero sigue muy cerca en el 2016 con 2.58. Los puntajes mínimos se dan al inicio de los picos de prestación de servicios turísticos. La calificación de la satisfacción de los empleados influye en la prestación de los servicios turísticos por el nivel de estrés o carga laboral cuando se tienen mayor arribo de turistas. Las calificaciones máximas se logran en los tres primeros meses del año cuando no hay muchos servicios para realizar y las tareas en su mayoría son de tipo administrativo y para preparar las reservas para meses posteriores.

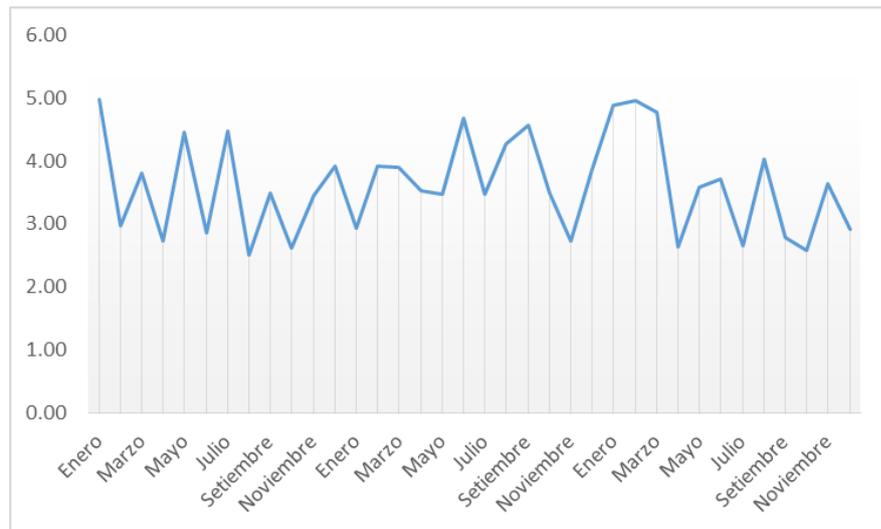
Figura 16: Satisfacción del personal al mes comparado



Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3

Cuando se unen los tres años, se puede observar, según la Figura 17 que existe una variación de niveles que superan los 2.5 en términos de puntuación de la satisfacción de los empleados. El objetivo del indicador debería ser uniformizar al alza cuando se refiere a la calificación por parte de los empleados, es decir, se podría poner metas de entre 3.5 a 5 en niveles de satisfacción. Desde el 2014 al 2016 los puntajes oscilan alrededor de 3.5. Es de resaltar que en ningún se tiene una calificación menor a 2.5 que denota una satisfacción regular. La carga laboral de los empleados está en función de diversos aspectos esenciales para la prestación de los servicios turísticos, es válido decir que los empleados son la base fundamental por la cual se sostiene la agencia de viajes Mundo Inka. Los servicios realizados por la agencia comienzan con el trabajo realizado por los empleados de las diferentes áreas como reservas, operación, counter, contabilidad y gerencia.

Figura 17: Satisfacción del personal al mes desde 2014 a 2016



Fuente: Elaborado en base al Anexo A1, A2 y A3

La satisfacción de las personas que trabaja en la empresa es una pieza fundamental en la agencia de viajes. En los años analizados la respuesta del personal hacia la empresa estuvo en niveles superiores al promedio, sin una tendencia clara, no se ven picos definidos para cada mes analizado, la percepción de los empleados de la empresa se debe a gustos y preferencias de trabajo, visto por parte de los trabajadores, entonces se puede recomendar un análisis posterior que se enfoque en la satisfacción del personal.

4.1.3.1.5. Regresiones de variables

Los resultados de la regresión lineal múltiple del modelo 2 de tipo log-log se muestra como la siguiente ecuación con la variable dependiente: logaritmo de los ingresos y las variables independientes tomando al logaritmo de los turistas y de los servicios realizados:

$$\text{LOG_INGRESO_DOLARES} = 5.3053 + 0.1955*\text{LOG_TURISTAS} + 0.8322*\text{LOG_SERVICIOS}$$

El modelo 3 es de tipo log-lin mostrado en la siguiente ecuación que muestra la relación entre el logaritmo de los ingresos en dólares y la ficha de evaluación de los turistas:

$$\text{LOG_INGRESO_DOLARES} = 17.5349 - 1.0914*\text{FICHA}$$

4.1.3.1.6. Significancia individual

En el modelo 2, para la variable LOG_TURISTAS el t-calculado es 3.73 con un p-value de 0.00 lo cual muestra significancia con un nivel de confianza del 95%. Por lo cual se rechaza la hipótesis nula que se define como los valores iguales a 0. Para la variable LOG_SERVICIOS el valor del t calculado es de 11.68 con un p-value de 0.00 que muestra significancia con un nivel de confianza del 95%.

En el modelo 3, la variable FICHA tiene un t-calculado de -7.39 con un p-value de 0.00 que denota significancia con un nivel de confianza de 95%.

La variable que incluye a la satisfacción de los empleados no presenta significancia estadística cuando se analiza LOG_INGRESOS_DOLARES con SATIS.

4.1.3.1.7. Significancia global

El estadístico F en el modelo 2 es de 1074 con un p-value de 0.00 lo cual demuestra que las variables tomadas en cuenta explican de manera conjunto al modelo. El estadístico F para el modelo 3 es de 54.69 con una

sola variable independiente y un p-value de 0.00 se puede afirmar que el modelo es significativo a nivel global.

4.1.3.1.8. Evaluación de R-cuadrado

El R-cuadrado del modelo 2 es de 0.984 lo que indica que la bondad de ajuste del modelo es elevada. En el modelo 3 el R-cuadrado es 0.616 que denota un modelo con un nivel de bondad de ajuste elevado.

4.1.3.1.9. Interpretación de resultados de regresiones

En el modelo 2 de tipo log-log se puede afirmar que ante un aumento de 1% en la cantidad de turistas, esto ocasiona un aumento de 0.1955% de ganancias para la empresa. A su vez un aumento del 1% en los servicios realizados logra un aumento de 0.8332% de ganancias en Mundo Inka Sertur. La realización de los servicios turísticos influye más en las ganancias que la cantidad de turistas recibidos, se puede inferir que la calidad y tipo de servicios turísticos influye más si se compara la cantidad de clientes y los servicios realizados.

En el modelo 3 de tipo log-lin, se puede afirmar que ante el aumento de una unidad en la satisfacción de los clientes, existe una disminución de 1.0914% de ganancias. Es decir, que hay una relación inversa entre la satisfacción de los turistas y las ganancias, cuando la empresa desea obtener un aumento de 1 unidad en la calificación con respecto al promedio, debe renunciar a 1.0914% de ganancias para poder satisfacer a los clientes en el nivel actual de la empresa.

4.1.3.1.10. Indicadores de variables

La Tabla 51 muestra el indicador de turistas mensuales con valores de personas por mes, La meta es el promedio del margen de ganancia como se hizo para la perspectiva financiera, en este caso es 11.38%. El límite inferior es el menor margen de ganancia de la Tabla 40, el valor es 8.74%.

Para los valores del indicador de turistas se usa el coeficiente de los resultados de la regresión, para alcanzar la meta de 11.38% de ingresos se necesita dividir 11.38 entre 0.1955 (coeficiente de logaritmo de turistas) lo que resulta en 58.21%. Entonces luego de realizar la regresión se puede afirmar que si se aumenta 58.21% la cantidad de turistas, esto genera 11.38% de ingresos. Para el límite inferior se usa 8.74% del margen de ganancias, el resultado de la división de 8.74 entre 0.1955 es 44.71% lo que muestra la Tabla 51.

Tabla 51: Indicador de turistas mensual

Descripción	Valores del indicador
Unidad	personas/mes
Meta	Turistas al mes mayores o iguales a 58.21%
Malo	Turistas al mes < 44.71%
Regular	44.71% < turistas al mes < 58.21%
Bueno	Turistas al mes > 44.71%

Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur (Anexo A7, A8)

Para los valores del indicador de servicios prestados se usa el coeficiente de los resultados de la regresión, para alcanzar la meta de 11.38% de ingresos se necesita dividir 11.38 entre 0.8332 (coeficiente de logaritmo de servicios) lo que resulta en 13.66%. Entonces luego de realizar la regresión se puede afirmar que si se aumenta 13.66% la

cantidad de servicios prestados, esto genera 11.38% de ingresos. Para el límite inferior se usa 8.74% del margen de ganancias, el resultado de la división de 8.74 entre 0.8332 es 10.49% lo que muestra la Tabla 52.

Tabla 52: Indicador de servicios prestados al mes

Descripción	Valores del indicador
Unidad	Servicios/mes
Meta	Servicios al mes mayores o iguales a 13.66%
Malo	Turistas al mes < 10.49%
Regular	10.49% < turistas al mes < 13.66%
Bueno	Turistas al mes > 13.66%

Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur (Anexo A7, A8)

Para los valores del indicador de satisfacción de turistas se usa el coeficiente de los resultados de la regresión, para alcanzar la meta de 11.38% de ingresos se definir el aumento de la satisfacción de los turistas. Entonces luego de realizar la regresión se puede afirmar que si se aumenta 1 unidad de puntuación de la satisfacción de los clientes, esto genera 1.0914% menos ingresos o es equivalente a ese volumen de ingresos. En este caso se usa una apreciación basada en la estadística descriptiva. Para el límite superior se usa el promedio de la ficha durante los 3 años, para el límite inferior se usa el mínimo con un valor de 6.43 lo que muestra la Tabla 53.

Tabla 53: Indicador de satisfacción de clientes al mes

Descripción	Valores del indicador
Unidad	calificación/mes
Meta	calificación al mes mayores o iguales a 7.62
Malo	calificación al mes < 6.43
Regular	6.43 < Calificación < 7.62
Bueno	Calificación > 7.62

Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur (Anexo A7, A8)

Para el indicador de satisfacción del personal se usa el mismo criterio de la Tabla 53 porque los valores son de tipo ordinal. Para el límite superior se usa el promedio de la ficha durante los 3 años, para el límite inferior se usa el mínimo con un valor de 6.43 lo que muestra la Tabla 53.

Tabla 54: Indicador de satisfacción del personal al mes

Descripción	Valores del indicador
Unidad	calificación/mes
Meta	calificación al mes mayores o iguales a 3.62
Malo	calificación al mes < 2.5
Regular	2.5 < Calificación < 3.62
Bueno	Calificación > 3.62

Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur (Anexo A7, A8)

4.1.4. Síntesis en el cuadro de mando integral

Según Muñiz (2012), los elementos que conforman el Cuadro de mando integral son: (a) La misión, (b) Valores, (c) Visión, (d) Objetivos estratégicos, (e) indicadores, (f) metas, (g) áreas responsables, (h) iniciativas y (i) mapa estratégico.

A partir de las fichas de la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento determinadas en los objetivos específicos 1, 2 y 3 se sintetiza la información como Cuadro de Mando Integral.

4.1.4.1. La misión de la empresa

La misión de Mundo Inka Sertur es: “Brindar el mejor servicio con productos turísticos de la mejor calidad, para así lograr la mejor satisfacción, confort y bienestar de nuestros clientes”.

4.1.4.2. Los valores de la empresa

Los principales valores de la empresa son: La puntualidad; requisito fundamental en el sector turismo debido a la cultura de estar a tiempo en Europa, la honestidad; los turistas extranjeros valoran de manera positiva a las empresas honestas, la confianza; es un valor que se debe afianzar entre empleados y con los clientes.

4.1.4.3. Visión de la empresa

La visión de Mundo Inka Sertur es: “Al 2020, ser una agencia de viajes líder del mercado sur del Perú, con servicios de alto valor agregado que satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros clientes”.

4.1.4.4. Los objetivos estratégicos de la empresa Mundo Inka Sertur

Los objetivos estratégicos de la empresa se basan en las 4 perspectivas del cuadro de mando integral con las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Tabla 55: Objetivos estratégicos de la empresa Mundo Inka Sertur

Perspectiva	Objetivos estratégicos
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa Incrementar el volumen de ventas optimizar el volumen de compras
Clientes	Incrementar el número de turistas que reciben los servicios turísticos Aumentar la satisfacción de los turistas
Procesos internos	Aumentar la prestación de servicios turísticos
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar la calificación de los empleados

Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur

4.1.4.5. Los indicadores clave de rendimiento

Los indicadores claves de rendimiento se dividen en 7 para las 4 perspectivas dentro del CMI, para la perspectiva financiera se incluye a la suma de ingresos mensuales, suma de ventas mensuales, suma de compras mensuales, para las perspectivas no financieras se incluye a la suma de turistas mensuales, promedio de calificación de servicios de turistas por mes, suma de servicios mensuales prestados por la empresa y el promedio de calificación de parte de los empleados mensual como se observa en la Tabla 56.

Tabla 56: Indicadores clave de rendimiento Mundo Inka Sertur

Perspectiva	Indicadores clave de rendimiento
Financiera	suma de ingresos mensuales
	suma de ventas mensuales
	suma de compras mensuales
Clientes	suma de turistas mensuales
	promedio de calificación de servicios de turistas al mes
Procesos internos	suma de servicios mensuales
Aprendizaje y crecimiento	promedio de calificación de empleados mensual

Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur

4.1.4.6. Las metas de los indicadores

Las metas de los indicadores provienen de las Tablas 40, 41 y 42, 50, 51, 52, 53 y 54, como una síntesis se presenta la Tabla 57.

Tabla 57: Metas de indicadores de la empresa Mundo Inka Sertur

Perspectiva	Indicadores clave de rendimiento	Unidad	Meta
Financiera	suma de ingresos mensuales	US\$/mes	+11.38%
	suma de ventas mensuales	soles/mes	+8.65%
	suma de compras mensuales	soles/mes	-23.39%
Clientes	suma de turistas mensuales	personas/mes	+58.21%

	promedio de calificación de servicios de turistas al mes	calificación/mes	+7.62
Procesos internos	suma de servicios mensuales	servicios/mes	+13.66%
Aprendizaje y crecimiento	promedio de calificación de empleados mensual	calificación/mes	+3.62

Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur

4.1.4.7. Áreas responsables por objetivo estratégico

Las áreas responsables de la empresa Mundo Inka Sertur para cada uno de los objetivos estratégicos se ven en la Tabla 58 con los departamentos responsables.

Tabla 58: Áreas responsables por objetivos estratégicos en Mundo Inka Sertur

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Gerencia	Departamento de contabilidad	Departamento de reservas	Departamento de operaciones	Departamento de recursos humanos
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa	X				
	Incrementar el volumen de ventas				X	
	optimizar el volumen de compras		X			
Clientes	Incrementar el número de turistas que reciben los servicios turísticos	X		X	X	
	Aumentar la satisfacción de los turistas				X	
	Aumentar la participación en el mercado	X		X	X	X
Procesos internos	Aumentar la prestación de servicios turísticos	X		X	X	
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar la calificación de los empleados	X				X

Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur

4.1.4.8. Las iniciativas de los objetivos específicos

Dentro de las iniciativas que la empresa realiza para las perspectivas financieras y no financieras se encuentra diferentes iniciativas para lograr las metas, claro está que depende de la articulación de la mejora de los procesos con los que cuenta la empresa para así lograr las metas mensuales.

Tabla 59: Iniciativas por objetivos estratégicos en Mundo Inka Sertur

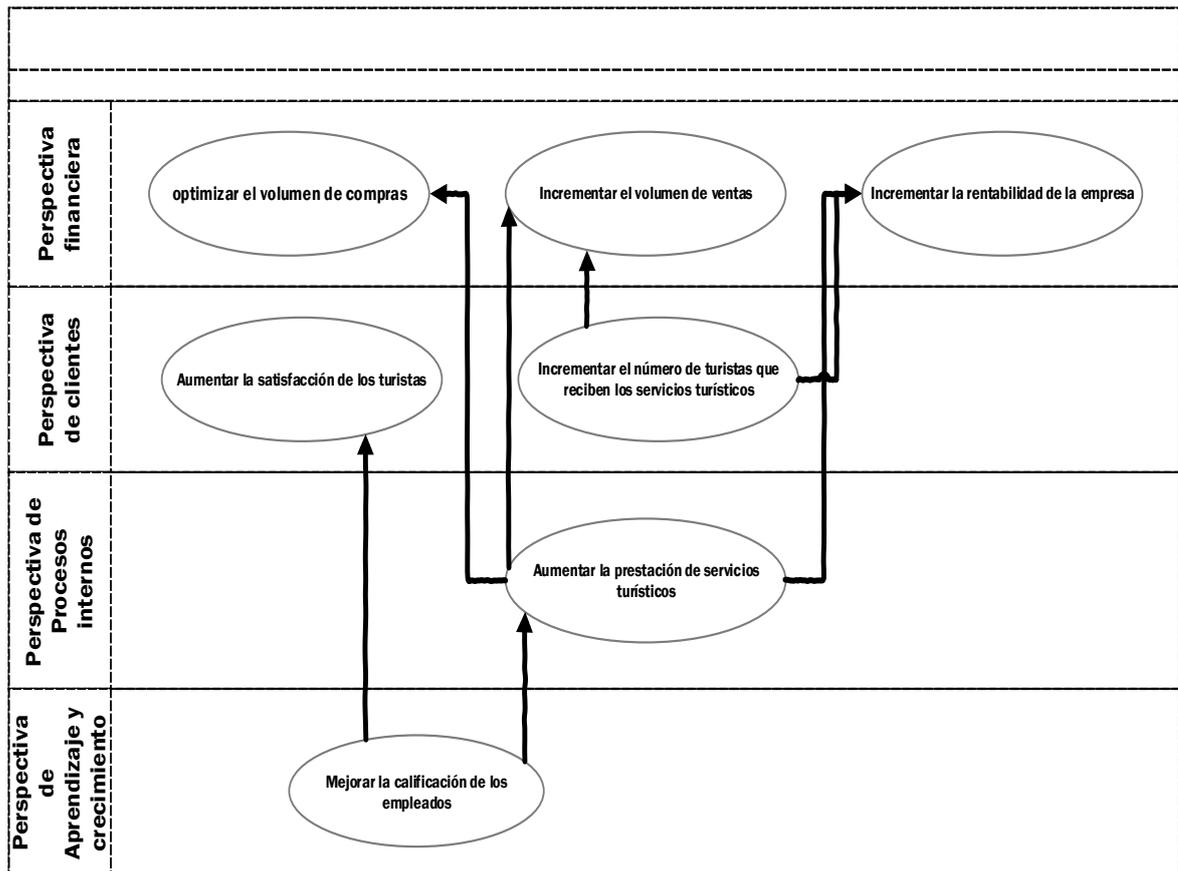
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Iniciativas
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Comprar la licencia de un software contable
	Incrementar el volumen de ventas	Organizar el libro de ventas
	optimizar el volumen de compras	Organizar las compras de la empresa
Clientes	Incrementar el número de turistas que reciben los servicios turísticos	Realizar la promoción de la empresa en los buscadores: Get your guide, Airbnb y pagar la membresía anual en ambas.
	Aumentar la satisfacción de los turistas	Imprimir 2,000 fichas informativas en francés
Procesos internos	Aumentar la prestación de servicios turísticos	Compra de servidor informático propio de la empresa y 1 computadora personal.
	Mejorar la calificación de los empleados	Cuatro capacitación de los empleados con Coach especializados

Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur

4.1.4.9. El mapa estratégico de la empresa Mundo Inka Sertur

Dentro del mapa estratégico de la empresa Mundo Inka sertur se incluye la lógica de los indicadores para lograr desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, pasando por los procesos internos y clientes hacia la perspectiva financiera como se muestra en la Figura 18. La optimización de las áreas o departamentos de la empresa Mundo Inka Sertur logra alcanzar las metas establecidas provenientes de un análisis integral de la empresa pasando por la Planificación estratégica, análisis financiero y análisis econométrico de los datos que recolecta la empresa Mundo Inka Sertur.

Figura 18: Mapa estratégico de la empresa Mundo Inka Sertur



Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur

4.1.4.10. Cuadro de Mando Integral

La síntesis y motivo del análisis realizado se muestra en el Cuadro de Mando Integral de la empresa Mundo Inka Sertur en la Tabla 60.

Tabla 60: Cuadro de Mando Integral en Mundo Inka Sertur

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Indicador de tendencia	Meta	Peligro	Precaución
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa	suma de ingresos mensuales	Aumento de los ingresos	11.38%	8.74%	11.38%
Financiera	Incrementar el volumen de ventas	suma de ventas mensuales	Aumento de ventas	8.65%	6.54%	8.65%



Financiera	optimizar el volumen de compras	suma de compras mensuales	Optimización de compras	-23.39%	-17.97%	-23.39%
Clientes	Incrementar el número de turistas que reciben los servicios turísticos	suma de turistas mensuales	Aumento de turistas	58.21%	44.71%	58.21%
Clientes	Aumentar la satisfacción de los turistas	promedio de calificación de servicios de turistas al mes	Aumento de satisfacción	7.62	6.43	7.62
Procesos internos	Aumentar la prestación de servicios turísticos	suma de servicios mensuales	Aumento de servicios	13.66%	10.49%	13.66%
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar la calificación de los empleados	promedio de calificación de empleados mensual	Aumento de calificación	3.62	2.5	3.62

Fuente: Base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur

4.2. DISCUSIÓN

En esta parte del trabajo se presenta el análisis de los resultados comparado con los antecedentes presentados.

En general los trabajos tomados como antecedentes para el presente estudio mostraron indicadores anuales, por lo que la diferencia más resaltante es el análisis de la información de manera mensual y con ayuda de la base de datos de la empresa Mundo Inka Sertur. Cabe señalar que la empresa no utilizaba el análisis estadístico para la toma de decisiones y se basaba en situaciones más subjetivas.

En la literatura presentada, los indicadores clave de rendimiento que presentó Luque (2016) fueron expresados de manera anual. Luque (2016) tomó los siguientes indicadores que el presente trabajo mostró como importantes con respecto al número total de clientes. Con respecto al aumento del beneficio empresarial, se tomó al ingreso, compras y ventas mensuales que Luque (2016) definió como una diferencia entre ingresos y costos. La presente tesis concuerda con que es necesario tener una base de datos porque



la información es más organizada y de fácil acceso para realizar la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Los resultados del presente trabajo coinciden con Apaza (2017) en su cuarta conclusión donde indicó que “La utilización del tablero de control integral permite evaluar las distintas perspectivas de control a través de indicadores necesarios para medir el cumplimiento de los objetivos de corto plazo de la consultora grupo JICA en términos numéricos que al final resultan tangibles”. Se concuerda que el tablero de control integral permite la evaluación de las perspectivas de control. Con las metas se puede medir el cumplimiento de los objetivos (estratégicos) a través de las iniciativas.

Referente a la tesis de Quispe (2017), la satisfacción se mide en una encuesta dicotómica anual, en el caso del indicador de satisfacción del empleado del presente trabajo, se toma mensualmente. El instrumento utilizado por Quispe (2017) fue una encuesta y para el presente estudio es una ficha de satisfacción para turistas.

El análisis econométrico realizado sustenta la elección de las metas dentro de los indicadores porque resulta de un proceso de análisis extenso que une el planeamiento estratégico de la empresa con el cálculo de los indicadores principales para los objetivos estratégicos. El cuadro de mando integral incluye todos los apartados necesarios para ser utilizado como una herramienta de control de gestión que se utilizan en las tesis de Luque (2016), Apaza (2017) y Quispe (2017).



V. CONCLUSIONES

La implementación del Cuadro de Mando Integral mejora el control de gestión en la planeación estratégica de la empresa Mundo Inka Sertur con el análisis progresivo desde el proceso estratégico, el análisis de los estados financieros y el análisis econométrico de los indicadores de las perspectivas financieras y no financieras.

El análisis de la situación actual de la empresa Mundo Inka Sertur obtiene información sobre la misión, visión, valores y propuesta de valor, se realiza el proceso estratégico con las matrices MEFE, MPC, MPR, MEFI, MIO, MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE y por último el análisis de los estados financieros con ratios financieros para la formulación de los indicadores claves de gestión.

La determinación de los indicadores de la perspectiva financiera en el control de gestión de la planificación estratégica en la empresa Mundo Inka Sertur al 2016 es: la suma de ingresos con valores críticos de: 8.74% y 11.38%, luego la suma de ventas mensuales con valores críticos de: 6.54% y 8.65% y la suma de compras mensuales con valores críticos de: -17.97% y -23.39%.

La determinación de los indicadores las perspectivas no financieras en el control de gestión de la planificación estratégica en la empresa Mundo Inka Sertur al 2016 es: suma de turistas al mes con valores críticos de 44.71% y 58.21%, luego satisfacción mensual de los clientes con valores críticos de: 6.43 y 7.62, suma de servicios turísticos prestados con valores críticos de 10.49% y 13.66%, la calificación de los empleados tiene valores críticos de 2.5 y 3.62.

La síntesis de la estructura del Cuadro de Mando Integral de la empresa Mundo Inka sertur al 2016 incluye a la misión, valores, visión, los objetivos estratégicos, los indicadores clave de rendimiento, áreas responsables, las iniciativas de los objetivos



estratégicos y el mapa estratégico que concluyen con el Cuadro de Mando Integral propiamente dicho.



VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda utilizar metodológicamente cada paso realizado en los objetivos específicos porque existe una interrelación para obtener las variables relevantes. El presente estudio tiene la capacidad de ser replicada y aplicada en diferentes empresas del sector turístico en la ciudad de Puno, a nivel nacional e internacional. Como lo indican Norton y Kaplan (2002) “Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un Cuadro de mando integral”. El tratamiento econométrico de los indicadores financieros se debe realizar preferentemente en términos de logaritmos para obtener los cambios porcentuales.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apaza, E. (2017). *Plan estratégico de la empresa consultora Grupo Jica Ingeniería y Construcción S.A.C. 2017 - 2020*.
- Barquero, J., Rodriguez, C., Barquero, M., & Huertas, F. (2007). *Marketing de clientes*. Mc Graw Hill.
- Bravo, M. de la L., Lambretón, V., & Marquéz, H. (2010). *Introducción a las finanzas* (P. Education, Ed.; Cuarta).
- Calderón, J. (2010). *Estados financieros: teoría y práctica*. JCM Editores.
- Cannice, M., Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y empresarial*.
- d'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estrategico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*.
- Reglamento de Agencia de Viaje y Turismo*, (2016) (testimony of Decreto Supremo N° 004-2016-MINCETUR).
- Dess, G., Eisner, A., & Lumpkin, G. (2011). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill.
- Dirección Regional de Turismo [DIRCETUR], . (2016). *Directorio Turístico*.
- Donayre, E. (2017). *Desarrollo del Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión de la institución educativa privada san carlos, arequipa, 2015*.
- Franco, P. (2013). *Evaluación de estados financieros*. Universidad del Pacífico.
- Fretel, D. (2018). *La gestión de la Capacitación Organizacional en el sector manufacturero: Estudio de caso de una empresa de plásticos*.



- García López, R. (2015). *¿Qué países del mundo reciben más turistas? ¿Y en América Latina? Aprende de Turismo*. <http://www.aprendedeturismo.org/que-paises-del-mundo-que-reciben-mas-turistas-y-en-america-latina/>
- García López, R. (2016). *Fuerzas socioeconómicas que modelan el turismo. Aprende de Turismo*. <http://www.aprendedeturismo.org/fuerzas-socioeconomicas-que-modelan-el-turismo/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. Gestión 2000.
- Ley General de Turismo. Congreso de la República del Perú*, (2009) (testimony of Ley 29408).
- Luque, D. (2016). *Implementación Del Bsc En La Empresa P&H Engineering S*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Mendoza, M. (2017). *Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión empresarial en la empresa Distribuciones Navalos, Juliaca - 2017*.
- Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025, Turismo con futuro 82 (2016).
- Muñiz, L. (2012). *Cuadro de Mando Integral Utilizando tablas dinámicas en Excel*.
- Organización Mundial del Turismo [OMT], . (2015). *Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2015*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284416875>
- Quispe, R. (2017). *Análisis financiero y no financiero para una adecuada toma de decisiones gerenciales de la cooperativa agraria cafetalera San Juan del Oro ltda., periodos 2014 – 2015*.
- Wooldridge, J. (2010). *Introducción a la econometría : Un enfoque moderno*.



World Economic Forum [WEF]. (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report*
2015. Economy Rankings.



ANEXOS

ANEXO A1: Base de datos Departamento de reservas 2016

CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
1	2016	1		BOULLARD	2	15/01/2016	264.49
2	2016	1		BRIN	1	19/01/2016	5.25
3	2016	1		DESSAINT	2	15/01/2016	100.82
4	2016	1		FAUCHON	2	3/01/2016	190.02
5	2016	1		FRANCOLINI	2	13/01/2016	95
6	2016	1		GALLOIS	2	3/01/2016	183.77
7	2016	1		LEHEUP	2	4/01/2016	271.8
8	2016	1		NGUYEN	2	4/01/2016	293.6
9	2016	1		PLISSON	2	29/01/2016	301.52
10	2016	1		POURRIAS	2	1/01/2016	106.96
11	2016	2		BOLOMEY	2	17/02/2016	271.8
12	2016	2		GENET	4	23/02/2016	290.34
13	2016	2		SANIER	2	21/02/2016	42.54
14	2016	3		CORDEAU	2	3/03/2016	327.86
15	2016	3		ANTIGUA	1	23/03/2016	94.5
16	2016	3		BELANGER	3	24/03/2016	314.94
17	2016	3		BOURGET	2	7/03/2016	154.32
18	2016	2		CALTIAU	1	29/02/2016	98.15
19	2016	3		CATELLA	2	13/03/2016	154.32
20	2016	3		DAZIN	6	12/03/2016	520.9
21	2016	3		JAUGEY	2	13/03/2016	268.77
22	2016	3		COULLOUNDON	2	24/03/2016	236.43
23	2016	3		LESTEL	1	21/03/2016	105.25
24	2016	3		MAIO	4	25/03/2016	150.15
25	2016	3		PARACHINI	2	3/03/2016	196
26	2016	3		PENCHET	2	9/03/2016	327.86
27	2016	3		PER 238	36	25/03/2016	644.33
28	2016	3		PER 239	36	30/03/2016	644.33
29	2016	4		PER 240	36	3/04/2016	644.33
30	2016	4		PETINELLI	2	9/03/2016	325.76
31	2016	3		PINSON	3	25/03/2016	299.73
32	2016	3		PORA	1	22/03/2016	98.15
33	2016	3		RODRIGUES	2	30/03/2016	267.3
34	2016	3		VAUTERIN	2	7/03/2016	237.23
35	2016	3		WECK	4	10/03/2016	554.92
36	2016	4		RICHEBOIS	4	8/04/2016	109.2
37	2016	4		AGNELLI	1	27/04/2016	97.55
38	2016	4		ALOIA	2	27/04/2016	188.69
39	2016	4		ALONSO	2	23/04/2016	327.86



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
40	2016	4		ASTIE	2	15/04/2016	187.88
41	2016	4		AVOSCAN	2	20/04/2016	157.52
42	2016	4		BENARD	2	13/04/2016	362.26
43	2016	4		BENDER	2	13/04/2016	268.01
44	2016	4		BETEILLE	2	8/04/2016	119.32
45	2016	4		BOISSET	8	29/04/2016	767.44
46	2016	4		BORRAS	2	11/04/2016	90.3
47	2016	4		BOUDON	2	19/04/2016	268.01
48	2016	3		CAISSON	2	31/03/2016	189.26
49	2016	4		CAPETTA	2	23/04/2016	327.5
50	2016	4		CASTAN	2	27/04/2016	268.01
51	2016	4		CHION	6	8/04/2016	393.81
52	2016	4		CONTY	2	22/04/2016	197.3
53	2016	4		DARBELLAY	4	1/04/2016	274.22
54	2016	4		DE FARIA	3	4/04/2016	131.28
55	2016	4		DEIBER	3	6/04/2016	285.03
56	2016	4		BDEMEURANT	2	11/04/2016	299.02
57	2016	4		EL HARIM	8	15/04/2016	752.83
58	2016	4		ETCHEVARRY	2	3/04/2016	272.2
59	2016	4		FINANCE	2	26/04/2016	327.86
60	2016	4		FLOREANCIG	2	17/04/2016	59.72
61	2016	4		GASSON	2	19/04/2016	142.66
62	2016	4		GILLES	4	7/04/2016	458.79
63	2016	4		GUERRINI	3	9/04/2016	172.23
64	2016	4		HATTON	2	9/04/2016	325.19
65	2016	4		HUET	4	7/04/2016	458.79
66	2016	4		LAFRON	2	23/04/2016	122.85
67	2016	4		LE CORRE	2	9/04/2016	187.88
68	2016	4		MEISSL	3	19/04/2016	275.64
69	2016	4		MOULLIN	2	10/04/2016	83.88
70	2016	4		OUVRARD	2	15/04/2016	161.98
71	2016	4		PASTOR	2	10/04/2016	282.46
72	2016	4		PER 241	36	5/04/2016	644.33
73	2016	4		PER 242	36	4/04/2016	644.33
74	2016	4		PER 243	10	7/04/2016	168
75	2016	4		PER 244	36	24/04/2016	644.33
76	2016	4		PER 245	36	13/04/2016	644.33
77	2016	4		PER 246	36	17/04/2016	644.33
78	2016	4		PER 247	36	19/04/2016	644.33
79	2016	4		PER 248	36	22/04/2016	644.33
80	2016	4		PER 250	36	28/04/2016	644.33
81	2016	4		PETITJEAN	4	14/04/2016	315
82	2016	6		PIGNARD	2	25/06/2016	153.56
83	2016	4		PLUMECOCQ	2	15/04/2016	289.01



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
84	2016	4		PLUVIAUD	1	18/04/2016	221.67
85	2016	4		QUEVAL	2	12/04/2016	184.24
86	2016	4		RAMONDOU	2	23/04/2016	189.26
87	2016	4		RICHEBOIS	8	7/04/2016	517.6
88	2016	4		SERET	4	9/04/2016	192.17
89	2016	3		SOORMALLY	2	23/05/2016	190.02
90	2016	4		TAUPIN	2	10/04/2016	199.77
91	2016	4		TRELLU	2	27/04/2016	22.08
92	2016	4		ZBERG	4	8/04/2016	308.22
93	2016	8		PERROT	5	4/08/2016	693.66
94	2016	5		LUCQUIAUD	3	24/05/2016	230.02
95	2016	5		BAYLLI	3	6/05/2016	267.75
96	2016	5		DE VISCH	2	14/05/2016	90.3
97	2016	5		GRAVEL	2	24/05/2016	220.76
98	2016	5		LENAIN	4	22/05/2016	268.33
99	2016	5		ROSSEAU LYETTE	3	31/05/2016	284
100	2016	5		BESSO	2	17/05/2016	220.76
101	2016	5		BOULLARD	6	18/05/2016	674.86
102	2016	5		BOURJAILLAT	2	1/05/2016	272.4
103	2016	6		CAVACO	2	11/06/2016	153.56
104	2016	5		CROUZET	2	9/05/2016	307.02
105	2016	5		DOUYERE	2	20/05/2016	189.26
106	2016	5		DUCH	4	29/05/2016	386.44
107	2016	5		DUFOUR	2	7/05/2016	295.99
108	2016	5		DUPUY	2	19/05/2016	126
109	2016	5		FRESSARD	2	1/05/2016	90.3
110	2016	5		GEBLEUX	1	22/05/2016	49.35
111	2016	5		GUIGNES	2	23/05/2016	42.63
112	2016	5		HERTZ	2	24/05/2016	308.72
113	2016	5		HOHL	2	8/05/2016	190.02
114	2016	5		HUYNH	2	9/05/2016	189.26
115	2016	5		JABRI	2	10/05/2016	223.66
116	2016	5		JUNINO	2	1/05/2016	188.9
117	2016	5		KROL	2	10/05/2016	327.5
118	2016	5		KUKLA	1	16/05/2016	115.5
119	2016	5		LE GARLANTEZEC	2	6/05/2016	325.4
120	2016	5		LECLERCQ	3	3/05/2016	498.58
121	2016	5		MILLION	4	7/05/2016	195.32
122	2016	5		MONDIN	11	13/05/2016	575.4
123	2016	5		MUNOZ	4	6/05/2016	210.04
124	2016	5		PECORARO	2	8/05/2016	328.62
125	2016	5		PER 249	36	1/05/2016	644.33
126	2016	5		PER 251	36	13/05/2016	644.33
127	2016	5		PER 252	36	18/05/2016	644.33



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
128	2016	5		PHILIZOR	2	11/05/2016	237.41
129	2016	5		PICHON	2	11/05/2016	238.22
130	2016	5		POUMAREDE	2	4/05/2016	189.26
131	2016	5		RITTY	2	29/05/2016	129.32
132	2016	5		ROBIN	1	21/05/2016	255.15
133	2016	5		ROMAND	1	31/05/2016	30.75
134	2016	5		SIMARD	4	6/05/2016	386.44
135	2016	5		SOORMALLY	2	23/05/2016	190.02
136	2016	5		SURRIBAS	2	16/05/2016	153.56
137	2016	5		TRAMOND	6	26/05/2016	591
138	2016	5		VERNE	2	17/05/2016	268.01
139	2016	5		WEISROCK	5	29/05/2016	609
140	2016	5		WENCKER	6	19/05/2016	525.78
141	2016	6		MARQUE CARDOSO	2	20/06/2016	268.01
142	2016	6		ANDINO 1	20	19/06/2016	745.91
143	2016	6		CART	2	22/06/2016	54.6
144	2016	6		CAVACO	2	11/06/2016	153.56
145	2016	6		CAVALLERI	8	17/06/2016	957.44
146	2016	6		CHAVE	3	19/06/2016	214.74
147	2016	6		DE WOLFF	2	18/06/2016	325.54
148	2016	6		DECAIRE	4	26/06/2016	489.87
149	2016	6		DELANOE	1	11/06/2016	54.05
150	2016	6		DENIS	2	12/06/2016	153.64
151	2016	6		DESIRE	3	9/06/2016	362.64
152	2016	6		DUPLESSIS	2	20/06/2016	153.94
153	2016	6		EL AHDAB	4	25/06/2016	288.79
154	2016	6		GICQUEL	2	6/06/2016	268.77
155	2016	6		GIRARD	3	2/06/2016	407.76
156	2016	6		GRALL	2	15/06/2016	243.62
157	2016	6		GRUGEON	2	20/06/2016	268.77
158	2016	6		GUILLAUME	2	19/06/2016	180.6
159	2016	6		HERMANN	3	1/06/2016	217.89
160	2016	6		IRLINGERL	2	15/06/2016	183.77
161	2016	6		KAMAKINE	3	7/06/2016	415.65
162	2016	6		PARAZOLS	2	14/06/2016	268.77
163	2016	6		PARIS	2	16/06/2016	268.01
164	2016	6		PERENNES	4	24/06/2016	375.67
165	2016	6		PIGNARD	2	25/06/2016	153.56
166	2016	6		QUEYRUT	4	21/06/2016	169.05
167	2016	6		RATTIN	2	10/06/2016	268.01
168	2016	6		REYNAUD	2	1/06/2016	224.44
169	2016	6		SCHWARTZ	4	20/06/2016	344.44
170	2016	6		STEFANELLO	4	16/06/2016	555.67
171	2016	6		VALLOIS	2	18/06/2016	106.96



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
172	2016	7		COLLIN	4	7/07/2016	371.72
173	2016	7		GIROUARD	2	21/07/2016	153.2
174	2016	7		RECHARD	7	23/07/2016	394.8
175	2016	7		AUDIC	4	29/07/2016	380.04
176	2016	7		BASILE	4	3/07/2016	698.79
177	2016	7		BERTRAND	2	7/07/2016	236.26
178	2016	7		BESSIERE	5	11/07/2016	552.9
179	2016	7		BLAZY	2	6/07/2016	165.46
180	2016	7		BOURGOUIN	2	1/07/2016	189.64
181	2016	7		BUREAUX	2	13/07/2016	223.66
182	2016	7		CAMBRESIER	2	21/07/2016	175
183	2016	7		CARRO	3	21/07/2016	287.55
184	2016	7		DESTRICHE	2	17/07/2016	325.91
185	2016	7		DI NATALE	4	22/07/2016	329.72
186	2016	7		DIOT	2	23/07/2016	253.24
187	2016	7		DUPUY MARIE	1	18/07/2016	77.18
188	2016	7		ELLIE	4	16/07/2016	415.8
189	2016	7		FAURE	5	15/07/2016	454.76
190	2016	7		FEGER	5	30/07/2016	598.15
191	2016	7		FONTAINE	2	18/07/2016	268.39
192	2016	7		FORNIER	2	31/07/2016	221.81
193	2016	7		FORNIER BIDOZ	6	16/07/2016	521.73
194	2016	8		GALES	2	16/08/2016	69.32
195	2016	7		GIGERE	4	27/07/2016	456.75
196	2016	7		GOMEZ MICHEL	2	20/07/2016	152.85
197	2016	7		GONZALES	2	13/07/2016	189.26
198	2016	7		GRAVEL ROXANNE	2	25/07/2016	221.81
199	2016	7		HEBRARD	3	16/07/2016	362.64
200	2016	7		JEANNIN	2	15/07/2016	214.05
201	2016	7		LAMBERT	2	22/07/2016	187.88
202	2016	7		LAYSON	5	16/07/2016	464.65
203	2016	7		MAILLARD	4	30/07/2016	274.07
204	2016	7		MAUVAIS	7	15/07/2016	637.96
205	2016	7		MONTI	3	11/07/2016	416.75
206	2016	7		TOUGERON	2	25/07/2016	327.86
207	2016	7		PER 253	36	13/07/2016	644.33
208	2016	7		PER 254	36	18/07/2016	644.33
209	2016	7		PER 255	36	30/07/2016	644.33
210	2016	7		PETIT TASSIN	3	10/07/2016	256.74
211	2016	7		PRAET WAELKENS	2	16/07/2016	188.55
212	2016	7		RONZIERE	4	9/07/2016	458.02
213	2016	7		SCHMEITZKY	5	17/07/2016	553.8
214	2016	7		SOMME	4	28/07/2016	380.04
215	2016	7		STEFANELLO	4	16/07/2016	555.67



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
216	2016	7		STEINER	2	8/07/2016	153.56
217	2016	7		TRINQUARD	4	24/07/2016	180.6
218	2016	7		URBAIN	2	13/07/2016	190.02
219	2016	8		GINESTE	4	8/08/2016	458.79
220	2016	7		VACHON	2	6/07/2016	396.26
221	2016	7		VARONE	5	26/07/2016	393.75
222	2016	7		WOHLGEMUTH	4	26/07/2016	222.24
223	2016	8		COULANGE	4	12/08/2016	360.8
224	2016	8		DALOUS	4	1/08/2016	321.32
225	2016	8		RICARD	2	17/08/2016	153.56
226	2016	8		SESMAT	2	20/08/2016	154.32
227	2016	8		MINVIELLE	3	10/08/2016	134.26
228	2016	8		AKOKA	3	2/08/2016	149.58
229	2016	8		ALLIER	2	2/08/2016	188.55
230	2016	7		BATON	2	31/07/2016	190.02
231	2016	8		BAUD	2	16/08/2016	188.9
232	2016	8		BERLAN	2	12/08/2016	220.43
233	2016	8		BLEU	3	6/08/2016	363.78
234	2016	8		BOREAU	2	25/08/2016	83.53
235	2016	8		BOUTIN	3	12/08/2016	336.63
236	2016	8		BROSETA	4	7/08/2016	195.32
237	2016	8		BURRIAT	4	13/08/2016	195.82
238	2016	8		CALANDRI	2	28/08/2016	268.01
239	2016	8		CARLES	5	6/08/2016	551
240	2016	8		CAULET	2	13/08/2016	357.5
241	2016	8		CHARRE	2	10/08/2016	52.5
242	2016	8		CHAUFOUR	2	12/08/2016	271.8
243	2016	8		CHOPARD	2	10/08/2016	97.58
244	2016	8		CHRONOWSKI	2	10/08/2016	153.94
245	2016	8		CONFORT	3	20/08/2016	284.45
246	2016	8		COULET	2	8/08/2016	268.01
247	2016	8		DAMOUR	2	23/08/2016	154.32
248	2016	8		DAVET	5	1/08/2016	474.09
249	2016	8		WISPELAERE	1	16/08/2016	66.68
250	2016	8		DEFAYS	2	22/08/2016	220.43
251	2016	8		DEPOYAN	2	7/08/2016	142.66
252	2016	8		DU MOTTAY	5	15/08/2016	445.65
253	2016	8		DUPLAND	4	18/08/2016	558.07
254	2016	8		FAMILY TRICOT	4	1/08/2016	355.42
255	2016	8		FETIVEAU	2	5/08/2016	187.88
256	2016	8		GAMBART	2	10/08/2016	326.52
257	2016	8		GARCIA	2	15/08/2016	153.56
258	2016	8		GILBERT	6	10/08/2016	349.65
259	2016	7		GILLET	2	31/07/2016	282.41



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
260	2016	8		GINESTE	4	8/08/2016	458.79
261	2016	8		GRABISCH	4	16/08/2016	458.17
262	2016	8		GREGOIRE	4	5/08/2016	655
263	2016	8		HEIM	4	10/08/2016	274.07
264	2016	8		HELVIG	2	5/08/2016	334.34
265	2016	8		JOURDAIN	4	1/08/2016	371.72
266	2016	8		KURGAN	4	10/08/2016	307.53
267	2016	8		LAGGER	4	1/08/2016	44.16
268	2016	8		LALLOZ	2	22/08/2016	188.21
269	2016	8		LAVERSIN	2	6/08/2016	334.9
270	2016	8		LECOMTE	3	13/08/2016	351.6
271	2016	8		LECOURT	2	10/08/2016	189.26
272	2016	8		LEEMANS	3	7/08/2016	81.9
273	2016	8		LITOU	4	5/08/2016	256.28
274	2016	8		LORRAIN	2	8/08/2016	153.94
275	2016	8		LORRAIN	3	8/08/2016	230.34
276	2016	8		LOVELL	3	2/08/2016	306.82
277	2016	8		MARGUET	2	8/08/2016	268.01
278	2016	8		GARCIA	3	11/08/2016	362.64
279	2016	8		MOIGNEAUX	3	8/08/2016	285.03
280	2016	8		MOULAI	2	7/08/2016	188.21
281	2016	8		MUELLER	2	3/08/2016	243.62
282	2016	8		MULLIEZ	7	6/08/2016	382.2
283	2016	8		MUNIER	2	7/08/2016	460.43
284	2016	7		OUSTRY	2	30/07/2016	190.02
285	2016	8		PER 256	36	10/08/2016	644.33
286	2016	8		PEREIRA	2	9/08/2016	153.34
287	2016	8		PEROU DES INCAS	10	23/08/2016	491.4
288	2016	8		PERROT	5	4/08/2016	641.16
289	2016	8		PICO	5	16/08/2016	254.77
290	2016	8		PORQUET	2	21/08/2016	327.86
291	2016	8		POUTIGNAT	2	8/08/2016	69.32
292	2016	8		QUINTIN	4	5/08/2016	458.02
293	2016	8		RASCOUAILLES	3	6/08/2016	283.89
294	2016	8		REHSPRINGER	5	13/08/2016	462.96
295	2016	8		RENARD	1	24/08/2016	37.8
296	2016	8		RETIERE	5	9/08/2016	615.51
297	2016	8		RIETSCH	2	9/08/2016	187.88
298	2016	8		ROGRIGUEZ	2	13/08/2016	90.3
299	2016	8		ROUX	2	18/08/2016	334.8
300	2016	8		SAPORTA	2	7/08/2016	80.88
301	2016	8		SERRA	4	19/08/2016	510.15
302	2016	8		SISTACH	2	1/08/2016	190.02
303	2016	8		SORBA	2	9/08/2016	236.26



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
304	2016	8		THEYS	2	11/08/2016	283.62
305	2016	8		TIREL	2	13/08/2016	195.82
306	2016	8		VAN LEEUWEN	5	18/08/2016	23.65
307	2016	8		FICHERE	4	9/08/2016	376.89
308	2016	8		VIGUIER	2	13/08/2016	83.88
309	2016	9		CHANSON	2	22/09/2016	132.1
310	2016	9		COMBEAU	1	9/09/2016	55.65
311	2016	9		GILLE	2	11/09/2016	327.86
312	2016	9		ODIN	2	22/09/2016	135.3
313	2016	9		BAGUET	2	8/09/2016	69.32
314	2016	9		BENEVENT	2	20/09/2016	84.24
315	2016	9		BERTRAND	2	16/09/2016	189.64
316	2016	9		CAILLAUD	2	28/09/2016	358.39
317	2016	9		CARUSO	2	28/09/2016	503.22
318	2016	9		CHAPUT POUX	4	18/09/2016	223.66
319	2016	9		CHARBONNAUD	2	17/09/2016	190.02
320	2016	9		DAVID	2	23/09/2016	229.77
321	2016	9		DIMAN	1	4/09/2016	93.2
322	2016	9		DUPIN	2	17/09/2016	189.26
323	2016	9		GERAUDEL	2	14/09/2016	799.8
324	2016	9		INGENITO	2	12/09/2016	188.9
325	2016	9		LEMAITRE	2	2/09/2016	221.45
326	2016	9		LIDEFORS	2	11/09/2016	183.77
327	2016	9		LOISEA	2	30/09/2016	288.9
328	2016	9		MANNUCCI	4	2/09/2016	682.92
329	2016	9		MERKEKE	2	25/09/2016	54.6
330	2016	9		MONICHON	2	18/09/2016	188.55
331	2016	9		OUTURQUIN	3	16/09/2016	351.24
332	2016	9		PER 257	36	25/09/2016	644.33
333	2016	9		PER 258	36	30/09/2016	644.33
334	2016	9		RIGAL	4	27/09/2016	259.35
335	2016	9		RIVIER	4	26/09/2016	554.92
336	2016	9		SALIN MARTY	2	3/09/2016	237.81
337	2016	9		SIMON	2	17/09/2016	256.21
338	2016	9		VARNIERE	7	13/09/2016	570.5
339	2016	9		VITRY	2	15/09/2016	188.9
340	2016	9		WIJESINGHE	2	3/09/2016	134.6
341	2016	10		VAULOUPFELLOUS	4	24/10/2016	378.09
342	2016	10		AIGUIER	2	11/10/2016	189.34
343	2016	10		AKOKA	3	2/10/2016	149.58
344	2016	10		ARDIET	8	3/10/2016	588
345	2016	10		BASTOUILL	6	8/10/2016	270.9
346	2016	10		BAYOUDH	2	7/08/2016	188.69
347	2016	10		BERVAS	3	24/10/2016	362.64



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
348	2016	10		BIGEARD	2	10/10/2016	154.32
349	2016	10		BOCCARA	4	24/10/2016	138.64
350	2016	10		BOURGEOIS	2	25/10/2016	189.26
351	2016	10		BOUSCAREL	2	18/10/2016	142.66
352	2016	10		CAMBOINE	2	17/10/2016	161.58
353	2016	10		CHYLEWSKI	2	5/10/2016	378.68
354	2016	10		CODRON	3	6/10/2016	416.19
355	2016	10		COIGNARD	2	28/10/2016	318.4
356	2016	10		COLOMER	2	11/10/2016	189.26
357	2016	10		COSTERO	4	5/10/2016	235
358	2016	10		DARDILLAC	3	26/10/2016	200.04
359	2016	10		DEBOTTE	1	27/10/2016	76.65
360	2016	10		DESSAGNE	2	30/10/2016	327.86
361	2016	10		DUMOULIN	2	26/10/2016	169.05
362	2016	10		ESCALLON	2	21/10/2016	268.39
363	2016	10		FOURNIER YANNICK	5	17/10/2016	341.3
364	2016	10		GERMAIN	2	1/10/2016	451.98
365	2016	10		HENIQUE	2	8/10/2016	220.76
366	2016	10		HINTZY	2	15/10/2016	263.56
367	2016	10		JOUANNEAULT	4	25/10/2016	329.72
368	2016	10		LABARRE	2	19/10/2016	327.86
369	2016	10		LAURENTI	4	7/10/2016	329.72
370	2016	10		LE CLEZIO	2	25/10/2016	268.01
371	2016	10		LITT	4	8/10/2016	378.52
372	2016	10		MARCHAND	2	12/10/2016	204.66
373	2016	10		MARIEN	1	19/10/2016	128.01
374	2016	10		MONESI	2	24/10/2016	189.26
375	2016	10		MOUGIN	1	30/10/2016	98.87
376	2016	10		PEB 001	36	24/10/2016	648.46
377	2016	10		PER 259	36	2/10/2016	644.33
378	2016	10		PER 260	36	7/10/2016	644.33
379	2016	10		PER 261	36	14/10/2016	644.33
380	2016	10		PER 262	36	15/10/2016	644.33
381	2016	10		PER 263	36	23/10/2016	644.33
382	2016	10		PER 264	36	23/10/2016	644.33
383	2016	10		PER 265	36	26/10/2016	644.33
384	2016	10		PER 266	36	26/10/2016	644.33
385	2016	10		PHILIPPON	2	13/10/2016	189.26
386	2016	10		PICOT	2	9/10/2016	295.86
387	2016	10		PLIHIN	4	23/10/2016	554.92
388	2016	10		POIZAT	2	20/10/2016	189.64
389	2016	10		REMUSAN	2	22/10/2016	188.21
390	2016	10		DEBOTTE	1	27/10/2016	76.65
391	2016	10		ROUSSEAU	2	10/10/2016	283.53



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
392	2016	10		SAADA	2	27/10/2016	226.9
393	2016	10		SARRASIN	2	14/10/2016	153.56
394	2016	10		SCHMITT	3	14/10/2016	92.94
395	2016	10		SOUMAGNE	2	3/10/2016	399.94
396	2016	10		TOURNAY	2	5/10/2016	142.66
397	2016	10		TREKKING	6	9/10/2016	507.6
398	2016	10		VERNADAT	2	24/10/2016	221.41
399	2016	10		VIDIS	2	4/10/2016	326.14
400	2016	10		VORANGINE	2	11/10/2016	189.26
401	2016	10		SEVELLEC	2	15/10/2016	223.56
402	2016	8		BUIS	3	11/08/2016	362.64
403	2016	8		VILLARD	3	11/08/2016	416.19
404	2016	11		ANDRADE	1	23/11/2016	76.65
405	2016	11		ANDINO 2	11	8/11/2016	503.25
406	2016	11		ANDINO 3	20	22/11/2016	745.91
407	2016	11		BARBER	2	3/11/2016	153.56
408	2016	11		BEAUMIER	1	8/11/2016	281.52
409	2016	11		BELLAHMED	1	20/11/2016	97.77
410	2016	11		BERTRAND	2	25/11/2016	176.68
411	2016	11		BLANC	4	4/11/2016	44.16
412	2016	11		BUSSIERE	2	14/11/2016	257.18
413	2016	11		CLOTU	2	29/11/2016	403.05
414	2016	11		COURQUIN	2	7/11/2016	153.56
415	2016	11		DEGUEURCE	2	8/11/2016	268.01
416	2016	11		DELPIRE	3	9/11/2016	171.69
417	2016	10		FARGIER	4	31/10/2016	401.12
418	2016	11		FERRY	2	4/11/2016	268.01
419	2016	11		FRANGEUL	1	30/11/2016	140.18
420	2016	11		GOBEIL	2	5/11/2016	175.21
421	2016	11		GUICHERD	2	13/11/2016	267.65
422	2016	11		GUILLOTEAU	1	11/11/2016	76.55
423	2016	11		HUTT	2	3/11/2016	222.19
424	2016	11		MAIRE	2	7/11/2016	140.7
425	2016	11		MAIRE	4	7/11/2016	71.4
426	2016	11		MAIRE	6	4/11/2016	292.98
427	2016	11		MARTIGNONI	3	3/11/2016	252.03
428	2016	11		MASALA	2	5/11/2016	437.86
429	2016	11		MEILLER	12	21/11/2016	751.2
430	2016	10		MONTOUSSE	4	31/10/2016	294.92
431	2016	11		NOELL	2	12/11/2016	286.67
432	2016	11		PEB 002	15	7/11/2016	607.04
433	2016	11		PEDESPAN	2	11/11/2016	221.81
434	2016	11		PER 267	36	4/11/2016	644.33
435	2016	11		PER 268	36	4/11/2016	644.33



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
436	2016	11		PER 269	36	9/11/2016	644.33
437	2016	11		PER 270	22	10/11/2016	267
438	2016	11		PER 271	36	14/11/2016	644.33
439	2016	11		PER 272	36	16/11/2016	644.33
440	2016	11		PER 274	36	20/11/2016	644.33
441	2016	11		PER 275	36	25/11/2016	643.45
442	2016	11		PER 276	36	27/11/2016	644.33
443	2016	11		RAVACHE	2	21/11/2016	273.9
444	2016	10		SAADOUN	2	31/10/2016	153.56
445	2016	11		STRUYVE	1	4/11/2016	97.77
446	2016	11		THOUREAU	2	14/11/2016	268.01
447	2016	11		THOUZEAU	4	4/11/2016	405.72
448	2016	11		WALESH	2	19/11/2016	327.86
449	2016	12		ALIPHAT	2	30/12/2016	182.28
450	2016	12		BEIGNARD	3	29/12/2016	90
451	2016	12		BEIGNARD	5	26/12/2016	304.5
452	2016	12		DESIR	3	21/12/2016	289.8
453	2016	12		DUBOST	2	30/12/2016	225.57
454	2016	12		DUSSEL	4	11/12/2016	401.12
455	2016	12		HARDY	2	8/12/2016	318.4
456	2016	12		MONIN	2	17/12/2016	243.61
457	2016	12		MUNOZ	2	10/12/2016	146.2
458	2016	12		PER 277	36	3/12/2016	643.45
459	2016	12		SCHUTZ	5	28/12/2016	325
460	2016	12		POPON	2	17/12/2016	52.36



ANEXO A2: Base de datos Departamento de reservas 2015

CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
1	2015	1		BLOND	2	9/01/2015	262.59
2	2015	1		BRAIS	2	31/01/2015	310
3	2015	1		DALLAIS	2	16/01/2015	418
4	2015	1		DECOUX	11	2/01/2015	1176.72
5	2015	1		FOTI	2	24/01/2015	88.07
6	2015	1		GARBHI	2	2/01/2015	232
7	2015	1		LUNVEN	2	1/01/2015	255.59
8	2015	1		OURIEME	2	24/01/2015	392.85
9	2015	1		VILLENEUVE	2	10/01/2015	261.07
10	2015	1		TOUET	2	26/01/2015	127
11	2015	2		CLERC	2	5/02/2015	265
12	2015	2		AUDENIS	5	3/02/2015	347.54
13	2015	2		BOLOMEY	2	17/02/2015	271.8
14	2015	2		CANAVESE	2	23/02/2015	352.88
15	2015	2		CURINIER	4	20/02/2015	309.71
16	2015	2		DUCROS	2	27/02/2015	259.62
17	2015	2		DUROS	5	3/02/2015	220.18
18	2015	2		LLUCIA	2	14/02/2015	274.36
19	2015	2		MEIGNE	3	14/02/2015	195
20	2015	2		VALLAIS	3	1/02/2015	217.53
21	2015	3		TRONCHERE	2	24/03/2015	262.59
22	2015	3		BALAZARD	4	11/03/2015	200
23	2015	3		CURINIER	5	1/03/2015	564.74
24	2015	3		DESFORGES	2	12/03/2015	175.91
25	2015	3		FERRARI	2	24/03/2015	105.31
26	2015	3		FILION	14	28/03/2015	272.02
27	2015	3		GAY BELLILE	6	23/03/2015	354
28	2015	3		MARTEL	4	25/03/2015	546.18
29	2015	3		PER 197	29	27/03/2015	667.87
30	2015	3		PERRIER	4	18/03/2015	206.18
31	2015	3		SAUNIER	2	25/03/2015	193.99
32	2015	3		TANTET	2	24/03/2015	187.59
33	2015	4		BOURGUIGNON	2	27/03/2015	149.1
34	2015	4		SELEM	2	24/04/2015	279.16
35	2015	4		ANDRE	2	10/04/2015	195.61
36	2015	4		AYMON	2	26/04/2015	237.3
37	2015	4		BONZOM BOSC	1	10/04/2015	100.94
38	2015	4		BOSCARDI	2	13/04/2015	154.57
39	2015	4		BOURGUIGNON	2	27/04/2015	321.3
40	2015	4		CABANES	2	14/04/2015	97.66
41	2015	4		CABROLIER	5	1/04/2015	480.4
42	2015	4		CAIAZZO	3	28/04/2015	305.69



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
43	2015	4		CAMBIER	2	12/04/2015	183.77
44	2015	4		CAVILLE	2	13/04/2015	220.51
45	2015	4		CAYZAC	2	18/04/2015	413.18
46	2015	4		CHAMPFORT	5	24/04/2015	348.12
47	2015	4		CHESNAIS	2	8/04/2015	69.32
48	2015	4		DARGET	2	21/04/2015	120.5
49	2015	4		DE ROSE	5	29/04/2015	333.4
50	2015	4		DECLERIEUX	7	7/04/2015	394.8
51	2015	4		DEDIEU	2	17/04/2015	195.61
52	2015	4		DESTOUCHES	2	21/04/2015	195.61
53	2015	4		FENASSE	2	22/04/2015	274.36
54	2015	4		FONTENOY	2	15/04/2015	183
55	2015	4		GARCIA ALAIN	2	19/04/2015	189.78
56	2015	4		GODEFROY	2	11/04/2015	195.61
57	2015	4		GRONDIN	2	24/04/2015	195.61
58	2015	4		HAUSERMANN	5	23/04/2015	443.65
59	2015	4		JUIN	2	24/04/2015	195.61
60	2015	4		LACAY	2	28/04/2015	165.91
61	2015	4		LEGER	2	17/04/2015	262.59
62	2015	4		LEMARCHAND	4	24/04/2015	386.44
63	2015	4		LOUBIES	5	20/04/2015	567.77
64	2015	4		MIGNOT	4	17/04/2015	393.79
65	2015	4		MOYERSOEN	8	15/04/2015	827.77
66	2015	4		OLLIVIER	6	18/04/2015	390.32
67	2015	4		PER 198	36	5/04/2015	650.44
68	2015	4		PER 199	21	1/04/2015	631.3
69	2015	4		PER 202	31	10/04/2015	645.27
70	2015	4		PER 203	23	13/04/2015	636.99
71	2015	4		PER 204	30	19/04/2015	644.23
72	2015	4		PER 205	27	21/04/2015	641.13
73	2015	4		PER 206	36	23/04/2015	650.44
74	2015	4		PER 207	36	24/04/2015	650.44
75	2015	4		PER 198	36	5/04/2015	650.44
76	2015	4		PER 201	17	2/04/2015	267.75
77	2015	4		PIOT	10	30/04/2015	735
78	2015	4		REGAZZONI	2	16/04/2015	274.36
79	2015	4		SOMSANITH BEN	2	7/04/2015	331.08
80	2015	4		TACHON	3	22/04/2015	221.43
81	2015	4		TRAUCHESSEC	2	17/04/2015	234.16
82	2015	4		VINCENS	2	14/04/2015	88.07
83	2015	5		BENASSI	3	28/05/2015	795.42
84	2015	5		BILLET	2	8/05/2015	274.36
85	2015	5		BILLON	2	2/05/2015	313.96
86	2015	5		BONNETON	2	7/05/2015	273.98



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
87	2015	5		BUTON	2	22/05/2015	159.53
88	2015	5		CADIOU	4	3/05/2015	313.97
89	2015	5		CAYZAC	2	18/04/2015	238.28
90	2015	5		CHAPUIS	2	6/05/2015	252.53
91	2015	4		CLAIR	2	30/04/2015	213.77
92	2015	5		CODINA	3	18/05/2015	371.6
93	2015	5		CONSTANS	2	2/05/2015	88.07
94	2015	4		CORMENIER	2	30/04/2015	348.3
95	2015	5		DASSONVILLE	2	17/05/2015	148.08
96	2015	5		BOISSESON	2	12/05/2015	191.03
97	2015	5		FREVILLE	2	26/05/2015	333.83
98	2015	5		LAZOU	2	15/05/2015	196.43
99	2015	5		PIAZZA	2	6/05/2015	275.18
100	2015	5		DOCHERTY	2	27/05/2015	526.8
101	2015	5		GARREN	3	28/05/2015	236.25
102	2015	5		DUCROT	2	17/05/2015	14.72
103	2015	4		ESCASSUT	2	30/04/2015	223
104	2015	5		FERDER	2	4/05/2015	88.97
105	2015	5		FLOCH	4	14/05/2015	660.99
106	2015	5		FRANCOIS	2	26/05/2015	339.16
107	2015	5		DRATICELLI	2	6/05/2015	141.76
108	2015	5		GALINDO	2	14/05/2015	241.52
109	2015	5		GALLENSTEIN	1	6/05/2015	100.94
110	2015	5		GALLON	2	18/05/2015	334.43
111	2015	5		GAYET	2	2/05/2015	137.57
112	2015	5		GAYRARD	2	4/05/2015	296.41
113	2015	5		GIRAULT	2	9/05/2015	223.66
114	2015	5		GRAUSS	4	17/05/2015	457.8
115	2015	5		GREL LE TREIZE	2	22/05/2015	332.11
116	2015	5		GRIZEZ	6	8/05/2015	472.5
117	2015	5		HULLAERT	2	8/05/2015	204.96
118	2015	5		KISTER	2	1/05/2015	195.61
119	2015	5		MAIOLINO	2	7/05/2015	137.57
120	2015	5		MALAFOSSE	10	24/05/2015	639.8
121	2015	5		MARIE	2	4/05/2015	236.09
122	2015	5		MARTINS	2	20/05/2015	228.16
123	2015	5		MESTRE	2	11/05/2015	274.36
124	2015	5		MIGNON	3	24/05/2015	92.94
125	2015	5		MONTAGUT	2	30/05/2015	195.61
126	2015	5		MOUCHETE	2	29/05/2015	330.49
127	2015	5		NENOFF	2	18/05/2015	175
128	2015	5		NICOLAS	2	8/05/2015	175
129	2015	5		ORANGER	2	25/05/2015	97.66
130	2015	5		ORIVEL	8	13/05/2015	924.8



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
131	2015	5		PER 208	36	1/05/2015	650.44
132	2015	5		PIEPERS	4	2/05/2015	176.14
133	2015	5		PORTELLI	2	6/05/2015	105.72
134	2015	5		QUAGLIAROLI	2	1/05/2015	141.76
135	2015	5		RABOT	2	10/05/2015	288.7
136	2015	5		RAMOS	2	14/05/2015	272.74
137	2015	5		SAMUEL	2	20/05/2015	398.74
138	2015	5		SCIUBA	2	19/05/2015	260.56
139	2015	5		TETE	2	4/05/2015	274.36
140	2015	5		THIERY	2	14/05/2015	90.27
141	2015	5		TORDJMAN	1	10/05/2015	276.39
142	2015	5		UBERTI	2	14/05/2015	274.36
143	2015	5		VERGOTE	4	6/05/2015	388.06
144	2015	5		VESTEGHEM	2	10/05/2015	159.53
145	2015	6		LAROCHE	5	5/06/2015	387
146	2015	6		ANDINO 1	14	19/06/2015	632.91
147	2015	6		ARRADEAU	6	17/06/2015	788.39
148	2015	6		BOMY	5	10/06/2015	384.84
149	2015	6		BOTERO	4	16/06/2015	309.89
150	2015	6		BOURRET	2	16/06/2015	177.46
151	2015	6		BRUNEL	2	27/06/2015	105.02
152	2015	6		CASANOVA	10	20/06/2015	1129.46
153	2015	6		CHINAL	2	19/06/2015	253.26
154	2015	6		DELTEI	2	20/06/2015	193.99
155	2015	5		DOMENECH	2	31/05/2015	274.36
156	2015	6		DUBOS	2	2/06/2015	195.61
157	2015	6		FERBUS	3	7/06/2015	247.29
158	2015	6		FOREST	2	25/06/2015	272.74
159	2015	6		GAIFFAS	2	13/06/2015	275.36
160	2015	6		GAURIN	2	11/06/2015	332.59
161	2015	6		ARRADEAU	6	17/06/2015	788.39
162	2015	6		JOULIN	2	11/06/2015	195.61
163	2015	6		LAW TOW	2	10/06/2015	225.77
164	2015	6		MARTINET	2	19/06/2015	298.92
165	2015	6		MARTINS	2	19/06/2015	320.1
166	2015	6		MARTY	2	10/06/2015	267.76
167	2015	6		MERHAND	2	20/06/2015	334.21
168	2015	6		PETIOT	2	10/06/2015	345.18
169	2015	6		PONTHIEU	2	29/06/2015	131.1
170	2015	6		TASCHEREAU	2	25/06/2015	223
171	2015	6		URRACA	2	19/06/2015	193.99
172	2015	6		VAQUIER	2	6/06/2015	193.99
173	2015	6		WATSON	2	10/06/2015	195.61
174	2015	7		BALOIS	2	24/07/2015	193.99



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
175	2015	7		BERVILLE	2	16/07/2015	193.99
176	2015	7		BLECIC	4	9/07/2015	371.72
177	2015	7		BONNEIERE	4	12/07/2015	344.44
178	2015	7		BORDOT	2	5/07/2015	308.71
179	2015	7		BOREL	4	1/07/2015	302.04
180	2015	7		BOUATTOUR	4	11/07/2015	380.64
181	2015	7		CLUSENER	4	19/07/2015	138.64
182	2015	7		COCHAUD	5	29/07/2015	555.84
183	2015	7		COGGIOLA	3	21/07/2015	150.15
184	2015	7		COMBES	3	17/07/2015	285.87
185	2015	7		CONDUCHE	2	20/07/2015	193.99
186	2015	7		CORIELE	2	11/07/2015	136.52
187	2015	7		CROZAT	2	30/07/2015	269.33
188	2015	7		CUQUEMELLE	1	17/07/2015	155.4
189	2015	7		COSTER	2	20/07/2015	241.52
190	2015	7		DEDIEU	3	12/07/2015	469.81
191	2015	7		DEVILLE	2	28/07/2015	142.66
192	2015	7		DHAUTEVILLE	1	15/07/2015	38.19
193	2015	7		FERRE	2	19/07/2015	193.74
194	2015	7		GARCIA	3	31/07/2015	214.2
195	2015	7		GENTY	2	22/07/2015	223.66
196	2015	7		GICQUEL	4	19/07/2015	387.49
197	2015	7		GRELLARD	5	15/07/2015	372.8
198	2015	7		GUISNEUF	3	27/07/2015	443.13
199	2015	7		HANON	3	12/07/2015	157.53
200	2015	7		HENTGES	3	14/07/2015	372.16
201	2015	8		HEYDACKER	2	22/08/2015	141.76
202	2015	7		HUNZIGER	6	27/07/2015	327.6
203	2015	7		JAULT	2	29/07/2015	180.02
204	2015	7		JOULIN	2	11/07/2015	195.61
205	2015	7		JUNG VINCENT	4	17/07/2015	315
206	2015	7		LONGQUEUE	5	16/07/2015	563.74
207	2015	7		LOUCHART	3	1/07/2015	157.53
208	2015	7		LOUIS	3	29/07/2015	286.49
209	2015	7		MARTIN	4	18/07/2015	462.17
210	2015	7		MENARD	5	18/07/2015	484.99
211	2015	7		MERLET	2	13/07/2015	351.01
212	2015	7		MERMILLOD	2	15/07/2015	407.25
213	2015	7		MILLOT	3	28/07/2015	290.99
214	2015	7		OERTHEL	3	24/07/2015	289.83
215	2015	7		PAUT	3	29/07/2015	291.93
216	2015	7		PELLEGRINI	2	14/07/2015	193.99
217	2015	7		PER 210	36	15/07/2015	650.44
218	2015	7		PER 211	36	29/07/2015	650.44



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
219	2015	7		PERRIN	2	11/07/2015	179.57
220	2015	7		ROBERT	3	11/07/2015	448.49
221	2015	7		ROUX	3	30/07/2015	282.11
222	2015	7		SCHICKER	3	19/07/2015	360.95
223	2015	7		SCHOTTE	1	13/07/2015	98.55
224	2015	7		SCHWESINGER	3	21/07/2015	369
225	2015	6		TEREYGEOL	3	30/06/2015	272.49
226	2015	7		TUJEK	2	17/07/2015	236.82
227	2015	7		VANHUICK	4	29/07/2015	331.31
228	2015	7		VASSEUR	2	30/07/2015	183.77
229	2015	7		VERDONCK	4	2/07/2015	465.53
230	2015	7		ZOPPI	9	30/07/2015	561.83
231	2015	7		DE COSTER	2	20/07/2015	241.52
232	2015	7		VILETTE	4	24/07/2015	193.99
233	2015	7		BALOIS	2	24/07/2015	193.99
234	2015	8		AIME	2	18/08/2015	239.55
235	2015	8		ARLEN	2	4/08/2015	100.53
236	2015	8		BENSOUSSAN	6	5/08/2015	499.68
237	2015	8		BERGMANN	4	8/08/2015	373.34
238	2015	8		BILLOT	6	11/08/2015	764.68
239	2015	8		BOEHM	3	11/08/2015	229.96
240	2015	8		BONTE	6	10/08/2015	586.82
241	2015	8		BOULET	7	6/05/2015	300.32
242	2015	8		BOURGEAS	5	9/08/2015	393.75
243	2015	8		BOUTIT	2	19/08/2015	326.92
244	2015	8		BURDIN	5	15/08/2015	705.49
245	2015	8		CAUBEL	2	8/08/2015	145.02
246	2015	8		CHARMEIL	9	6/08/2015	491.4
247	2015	8		CHARRIERRE	5	3/08/2015	484.57
248	2015	8		COURTIADÉ	2	10/08/2015	360.16
249	2015	8		COURTOIS	2	3/08/2015	129.68
250	2015	8		DEBRAY	2	10/08/2015	241.52
251	2015	8		DELANOE	8	5/08/2015	361.2
252	2015	8		DELAY	2	13/08/2015	82.96
253	2015	8		DISCH	2	22/08/2015	193.99
254	2015	8		DUBUS	2	11/08/2015	183.77
255	2015	8		ESCAMILLA	3	20/08/2015	103.98
256	2015	8		FAUQUEMBERGUE	3	17/08/2015	103.98
257	2015	8		FERANDELLE	4	10/08/2015	387.99
258	2015	8		FERRAND	2	21/08/2015	149.74
259	2015	8		FRUGIER	2	12/08/2015	329.18
260	2015	8		FUENTES	3	11/08/2015	146.49
261	2015	8		GARCIA	2	9/08/2015	274.36
262	2015	8		GARY	3	10/08/2015	293.41



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
263	2015	8		GAUTHE	7	2/08/2015	731.97
264	2015	8		GENIN	2	19/08/2015	14.72
265	2015	8		GERARDO	2	3/08/2015	101.87
266	2015	7		GREMARE	2	31/07/2015	195.61
267	2015	8		HASSON	2	5/08/2015	179.29
268	2015	8		HEYDACKER	2	22/08/2015	141.76
269	2015	8		JAFRE	7	9/08/2015	514.5
270	2015	8		KERDILES	2	9/08/2015	90.3
271	2015	8		LAME	2	17/08/2015	195.61
272	2015	8		LE GARS	1	8/08/2015	81.79
273	2015	8		LELIEVRE	4	1/08/2015	109.2
274	2015	8		LOUVET	2	11/08/2015	296.41
275	2015	8		MARTIN	1	16/08/2015	81.9
276	2015	8		MARTIN	2	13/08/2015	222.1
277	2015	8		MOIGNEAUX	2	17/08/2015	190.58
278	2015	8		MOIGNEAUX	4	12/08/2015	529.35
279	2015	8		MONTI	3	11/08/2015	90
280	2015	8		OTTHOFFER	4	14/08/2015	288.79
281	2015	8		OUDOT	2	2/08/2015	299.41
282	2015	8		PASQUET	4	2/08/2015	381.65
283	2015	8		PEMEJA	2	15/08/2015	195.61
284	2015	8		PER 213	36	12/08/2015	650.44
285	2015	8		PICHAT	6	18/08/2015	349.68
286	2015	8		POURQUIER	5	14/08/2015	535.5
287	2015	8		POURRUT	2	3/08/2015	228.16
288	2015	8		REITH	4	1/08/2015	371.72
289	2015	8		REUILLARD	1	24/08/2015	52.5
290	2015	8		ROTURIER	4	3/08/2015	466.74
291	2015	8		SEDBON	2	13/08/2015	21.07
292	2015	8		STEIGER	4	10/08/2015	493.52
293	2015	8		STICKER	3	13/08/2015	290.99
294	2015	8		TANGUI	2	7/08/2015	212.41
295	2015	8		TEISSEYRE	5	13/08/2015	107.65
296	2015	8		TERRILLON	2	19/08/2015	397.69
297	2015	8		TESSIER	2	16/08/2015	269.33
298	2015	8		WILD	2	13/08/2015	97.64
299	2015	8		PERUCHIETTI	2	14/08/2015	147.02
300	2015	8		TABAUD	1	13/08/2015	178.89
301	2015	9		ALBERT	4	9/09/2015	466.74
302	2015	9		BAREILLE	2	13/09/2015	190.99
303	2015	9		BELDA	2	24/09/2015	142.66
304	2015	9		BERTOUX	2	24/09/2015	190.18
305	2015	9		BLOCH	2	17/09/2015	272.74
306	2015	9		BOUTET	1	28/09/2015	98.43



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
307	2015	9		BREUIL	2	4/09/2015	332.11
308	2015	9		CERVONI	2	4/09/2015	183.77
309	2015	9		COUTARD	2	26/09/2015	154.48
310	2015	9		DEFAYS	2	3/09/2015	228.16
311	2015	9		DELLA VEDOVA	2	27/09/2015	256.21
312	2015	9		DUPIN	2	20/09/2015	262.81
313	2015	9		FLETY	2	18/09/2015	226.46
314	2015	9		GAGNON	3	10/09/2015	316.19
315	2015	9		GEROUARD	2	22/09/2015	271.93
316	2015	9		GIRAUD	2	18/09/2015	223.38
317	2015	9		GOUTELLE	3	17/09/2015	449.38
318	2015	9		PER 234	36	30/09/2015	650.44
319	2015	9		IGARZA	2	13/09/2015	105.02
320	2015	9		JACOBBERGER	2	11/09/2015	193.74
321	2015	9		LEMERCIER	2	26/09/2015	192.61
322	2015	9		MARRION	2	23/09/2015	192.61
323	2015	9		MATTHEY	2	20/09/2015	332.59
324	2015	9		MAZUCCHETTI	2	22/09/2015	141.76
325	2015	9		MEMY	1	15/09/2015	77.6
326	2015	9		MOGANE	2	7/09/2015	272.74
327	2015	9		OLIVRI	4	12/09/2015	206.89
328	2015	9		PER 216	31	28/09/2015	645.27
329	2015	9		PORLIER	2	4/09/2015	345.32
330	2015	9		QUEILLES	2	20/09/2015	329.43
331	2015	9		ROMARY	8	20/09/2015	730.8
332	2015	9		SAMA	2	9/09/2015	190.18
333	2015	9		SOLOT	2	21/09/2015	345.18
334	2015	9		TAINON	5	22/09/2015	597.77
335	2015	9		TORIELLI	2	19/09/2015	106.96
336	2015	9		UNIVERSITE SENIOR	18	24/09/2015	1089.9
337	2015	9		VALLET	2	14/09/2015	195.61
338	2015	9		VILLETE	4	14/09/2015	564.39
339	2015	10		ABDO	2	22/10/2015	226.54
340	2015	10		AMATI	2	5/10/2015	74.5
341	2015	10		BAILY	8	12/10/2015	604.8
342	2015	10		BARBE	2	13/10/2015	193.99
343	2015	10		BARTHOLIN	4	3/10/2015	315
344	2015	10		BASTIDE	2	15/10/2015	219.6
345	2015	10		BOURSIN	2	9/10/2015	272.74
346	2015	10		BREARD	2	27/10/2015	115.51
347	2015	10		BRUDER	2	18/10/2015	269.74
348	2015	10		CADIOT	2	15/10/2015	155.13
349	2015	10		CANO	2	20/10/2015	190.83
350	2015	10		CHIROUZE	2	11/10/2015	161.7



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
351	2015	10		CHOTAR	2	10/10/2015	269.58
352	2015	10		COLOMBEL	1	4/10/2015	80.79
353	2015	10		DAMORE	2	10/10/2015	193.99
354	2015	10		DALLA COSTA	2	22/10/2015	236.26
355	2015	10		DEBURGHGRAEVE	3	28/10/2015	200.04
356	2015	10		DEGORRE	17	20/10/2015	357.75
357	2015	10		DELARUE	3	6/10/2015	384.27
358	2015	10		DESILETS	2	27/10/2015	243.62
359	2015	10		DUPUY HUGUES	2	2/10/2015	395.11
360	2015	10		GUILLAME	4	19/10/2015	276.97
361	2015	10		HUET	2	3/10/2015	470.71
362	2015	10		HUGUENIN	2	7/10/2015	97.66
363	2015	10		JACOLOT	2	22/10/2015	329.59
364	2015	10		KEPPERS	4	13/10/2015	362.78
365	2015	10		LAMUREY	7	19/10/2015	963.46
366	2015	10		LAVENU	2	6/10/2015	326.58
367	2015	10		LECOMPTE	2	18/10/2015	190.02
368	2015	10		LELEU	2	22/10/2015	137.57
369	2015	10		LEMAIRE	7	19/10/2015	217.28
370	2015	10		LORQUIN	2	26/10/2015	137.57
371	2015	10		MATEO	4	19/10/2015	192.17
372	2015	10		MICHEL	2	12/10/2015	190.42
373	2015	10		MOULINAS	2	25/10/2015	329.02
374	2015	10		PBR	20	21/10/2015	1125
375	2015	10		PER 214	36	11/10/2015	650.44
376	2015	10		PER 215	36	2/10/2015	650.44
377	2015	10		PER 217	36	21/10/2015	650.44
378	2015	10		PER 218	36	23/10/2015	650.44
379	2015	10		PER 220	36	28/10/2015	650.44
380	2015	10		PER 221	36	30/10/2015	650.44
381	2015	10		PER 235	36	25/10/2015	650.44
382	2015	10		PER 237	36	14/10/2015	644.23
383	2015	10		POCHET	2	7/10/2015	22.08
384	2015	10		PRENVEILLE	2	2/10/2015	272.74
385	2015	10		QUINCE	2	6/10/2015	217.28
386	2015	10		ROBERT	1	7/10/2015	98.23
387	2015	10		SAILLARD	2	21/10/2015	193.99
388	2015	10		SARAGONI	2	28/10/2015	193.74
389	2015	10		SELMET	1	6/10/2015	84
390	2015	10		TRINH	2	13/10/2015	195.61
391	2015	10		TROLLIET	4	20/10/2015	499.37
392	2015	10		VAUDAUX	4	28/10/2015	318.17
393	2015	10		VAZQUEZ	2	29/10/2015	11.04
394	2015	10		VIDOT	13	16/10/2015	1109.33



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
395	2015	10		VITTECOQ	2	6/10/2015	272.74
396	2015	9		WEBER	2	30/09/2015	358.85
397	2015	10		WEISROCK	5	10/10/2015	609
398	2015	11		ALEXANDER	4	7/11/2015	661.4
399	2015	11		ANDINO 2	19	3/11/2015	737.53
400	2015	11		ANDINO 3	19	24/11/2015	737.53
401	2015	11		BOUNHOL	2	26/11/2015	54.72
402	2015	11		CETTOUR	2	6/11/2015	183.77
403	2015	11		CUSTEY	2	9/11/2015	193.99
404	2015	11		DENORME	3	14/11/2015	193.99
405	2015	11		DESCLOU	1	4/11/2015	251.94
406	2015	11		GUILHOT	4	13/11/2015	514.75
407	2015	11		HAUDIQUERT	2	14/11/2015	250.91
408	2015	11		HOURS	2	9/11/2015	158.04
409	2015	11		HUMAN TRIP	11	8/11/2015	886.46
410	2015	11		KREBS	2	4/11/2015	226.54
411	2015	11		LAURENT	2	12/11/2015	106.96
412	2015	11		LUX	2	30/11/2015	10.5
413	2015	11		MARQUE	2	7/11/2015	236.26
414	2015	11		MARTINEZ	2	8/11/2015	158.29
415	2015	11		MASQUIERE	2	7/11/2015	85
416	2015	11		MELI	2	5/11/2015	137.57
417	2015	11		MULLER	1	8/11/2015	54.6
418	2015	11		PER 219	36	3/11/2015	649.63
419	2015	11		PER 222	36	6/11/2015	650.44
420	2015	11		PER 223	36	6/11/2015	650.44
421	2015	11		PER 224	36	9/11/2015	650.44
422	2015	11		PER 225	22	10/11/2015	277.2
423	2015	11		PER 226	36	12/11/2015	650.44
424	2015	11		PER 227	36	14/11/2015	650.44
425	2015	11		PER 228	36	17/11/2015	650.44
426	2015	11		PER 229	36	18/11/2015	650.44
427	2015	11		PER 230	36	22/11/2015	650.44
428	2015	11		PER 231	36	25/11/2015	642.43
429	2015	11		PER 232	36	27/11/2015	650.44
430	2015	11		PER 233	36	28/11/2015	650.44
431	2015	11		PER 236	36	25/11/2015	642.43
432	2015	11		PIN	1	11/11/2015	572.39
433	2015	11		POSKIN	5	8/11/2015	484.99
434	2015	11		RODRIGUES	2	12/11/2015	193.99
435	2015	11		SEPLLANZON	2	3/11/2015	190.02
436	2015	11		VAZQUEZ	2	6/11/2015	193.99
437	2015	11		VENEC	2	17/11/2015	193.99
438	2015	11		BESSO	2	4/11/2015	233.41



CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
439	2015	12		GAUTIER	2	26/12/2015	86.11
440	2015	12		APPELGREN	2	14/12/2015	106.96
441	2015	12		BIDON	5	24/12/2015	555.82
442	2015	12		DESAGNEAUX	3	20/12/2015	289.8
443	2015	12		GIANNUZZI	6	25/12/2015	387.48
444	2015	12		HAMMAN	1	26/12/2015	262.3
445	2015	12		KAMOUN	24	29/12/2015	90
446	2015	12		LESCAUDRON	3	15/12/2015	365.24
447	2015	12		LEVAC	3	13/12/2015	363.78
448	2015	12		MICHELS	1	1/12/2015	100.25
449	2015	12		MOREAU	5	20/12/2015	388.24
450	2015	12		PENARD	4	23/12/2015	316.59
451	2015	12		PROTIN	2	23/12/2015	164.88
452	2015	12		RAMBAUD	3	25/12/2015	161.19
453	2015	12		ROLAND	2	2/12/2015	200.54
454	2015	12		VEYSSET	2	5/12/2015	69.32



ANEXO A3: Base de datos Departamento de reservas 2014

CORR	AÑO	MES		NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
		NUMERO					
1	2014	1		ALLIBE	2	27/01/2014	353.79
2	2014	1		MESTRE	2	29/01/2014	274.36
3	2014	2		BONNEVIE	3	3/02/2014	396.55
4	2014	2		BREUIL	2	8/02/2014	375
5	2014	2		LOYER	2	5/02/2014	151.45
6	2014	2		OLIVARES	3	17/02/2014	146.36
7	2014	8		RODI	2	1/08/2014	158.09
8	2014	3		ALVAREZ	6	15/03/2014	312
9	2014	2		BAUSSART	4	28/02/2014	158.18
10	2014	3		CAULET	4	27/03/2014	445.91
11	2014	3		DELAHAUT	2	26/06/2014	187.45
12	2014	3		ENTZ JOHNER	2	14/03/2014	196
13	2014	3		FELDMAN	4	12/03/2014	300
14	2014	3		FUNCH	2	24/03/2014	254.45
15	2014	3		GOEDERT	2	24/03/2014	185.45
16	2014	3		HOTTOTE	5	23/03/2014	375
17	2014	5		MAHIOT	2	5/03/2014	310.36
18	2014	3		MANGIN	2	11/03/2014	151.45
19	2014	3		NETO	2	30/03/2014	185.45
20	2014	3		ONTENIENTE	3	26/03/2014	270.55
21	2014	3		PER 164	35	28/03/2014	633.1
22	2014	3		PER 165	24	28/03/2014	288
23	2014	3		PER 166	35	26/03/2014	633.1
24	2014	3		POLLET	4	7/03/2014	360.73
25	2014	3		RAMIAMARANA	2	15/03/2014	210
26	2014	3		RIDOUART	7	9/03/2014	820.27
27	2014	9		ROSSI	2	30/09/2014	151.45
28	2014	3		SABATIER	2	13/03/2014	310.36
29	2014	3		VAUDRY	2	26/03/2014	180.36
30	2014	3		VERGUET	9	30/03/2014	540.73
31	2014	4		AILLEURS	30	4/04/2014	783
32	2014	4		ALVAREZ	4	15/04/2014	300
33	2014	4		AUGEREAU	2	9/04/2014	253.45
34	2014	4		BALLESTER	2	30/04/2014	246.45
35	2014	4		BEZZINA BLANC	2	8/04/2014	255.36
36	2014	4		CHRISTINE	4	30/04/2014	340
37	2014	7		LILLE	3	18/07/2014	345.55
38	2014	4		BOIZEAU	4	23/04/2014	516
39	2014	4		CLEMENT	2	11/04/2014	310.36
40	2014	4		COELHO	2	28/04/2014	166
41	2014	4		DELAUNEY	2	22/04/2014	101



CORR	AÑO	MES NUMERO	NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
42	2014	4	DELTEIL	2	6/04/2014	299
43	2014	4	DERDERIAN	2	26/04/2014	151.45
44	2014	4	FOUETILLOU	4	2/04/2014	445.91
45	2014	4	GOUPIL	3	22/04/2014	281.68
46	2014	4	KADDOUS	2	9/04/2014	150
47	2014	4	LA DRESNAYE	4	17/04/2014	413.55
48	2014	4	LABAT	2	17/04/2014	257.67
49	2014	4	LE MASSON	1	4/04/2014	95.73
50	2014	4	MANSAUD	2	29/04/2014	255.36
51	2014	4	VERGUET	6	14/04/2014	354
52	2014	4	MEYER	1	27/04/2014	78.73
53	2014	4	PAPIN	6	24/04/2014	595.09
54	2014	4	PER 167	35	2/04/2014	633.1
55	2014	4	PER 170	35	10/04/2014	633.1
56	2014	4	PER 171	35	14/04/2014	633.1
57	2014	4	PER 172	35	17/04/2014	633.1
58	2014	4	PER 173	35	18/04/2014	633.1
59	2014	4	PER 174	33	22/04/2014	631.65
60	2014	4	PILLIMINI	2	19/04/2014	260.45
61	2014	4	PIMBERT	2	26/04/2014	257.67
62	2014	4	RAOULT	7	15/04/2014	724.09
63	2014	4	ROBIN	2	17/04/2014	266.45
64	2014	4	SEMERJIAN	3	16/04/2014	270.55
65	2014	4	SERCIA	2	26/04/2014	216
66	2014	4	TARDIEU	4	13/04/2014	338.55
67	2014	4	TARDIF	18	4/04/2014	751.27
68	2014	4	TERRILLON	2	17/04/2014	315.45
69	2014	4	TROCHET	2	18/04/2014	180.36
70	2014	4	VAN CAPPELLEN	2	5/04/2014	260.45
71	2014	4	ZYLBERBERG	3	17/04/2014	99
72	2014	5	ARSICAUD	2	5/05/2014	135
73	2014	5	AILLEURS	30	18/05/2014	756
74	2014	5	BAILLON	2	11/05/2014	180.36
75	2014	4	BARAY	2	30/04/2014	301.36
76	2014	5	BARBIER	2	19/05/2014	398
77	2014	5	BLANC	2	30/05/2014	244
78	2014	5	BLETTRY	2	14/05/2014	374.64
79	2014	5	BONNEFOY	2	21/05/2014	216.45
80	2014	5	BOURGEOIS	2	6/05/2014	260.45
81	2014	5	BOUSREZ	2	3/05/2014	260.45
82	2014	5	CHAO	2	9/05/2014	42
83	2014	5	CHEYTION	2	3/05/2014	610.36
84	2014	5	DANTONNET	2	7/05/2014	255.36
85	2014	5	DE LA ROCQUE	13	10/05/2014	811.64



CORR	AÑO	MES NUMERO	NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
86	2014	5	DELEGLISE	2	7/05/2014	216.45
87	2014	5	DIEUZAIDE	4	3/05/2014	888
88	2014	5	DUPONT	4	19/05/2014	431.91
89	2014	5	DURAND	3	24/05/2014	164
90	2014	5	FLUHR	6	19/05/2014	631.36
91	2014	5	GARDETTE	4	9/05/2014	360.73
92	2014	5	GRAUSS	4	17/05/2014	457.8
93	2014	5	GROUES	2	2/05/2014	216.45
94	2014	5	GUILLOT	2	9/05/2014	345.36
95	2014	5	HOUVER	8	14/05/2014	232.09
96	2014	5	HULIN	2	10/05/2014	253.45
97	2014	5	LA CHAPELLE	2	5/05/2014	255.36
98	2014	5	LASSALLETTE	2	28/05/2014	100
99	2014	5	LODS	2	8/05/2014	225.45
100	2014	5	MALKA	2	2/05/2014	216.45
101	2014	5	MARTRA	2	19/05/2014	435.73
102	2014	5	METAIS	2	2/05/2014	650.45
103	2014	5	MOREL	2	6/05/2014	316.45
104	2014	5	PER 175	35	2/05/2014	633.1
105	2014	5	PERIAULT	6	30/05/2014	258
106	2014	5	PHILLIPPON	2	9/05/2014	185.45
107	2014	5	PICAUD	2	2/05/2014	151.45
108	2014	5	RODDE	4	6/05/2014	275
109	2014	5	RUCHLEJMER	2	13/05/2014	368.45
110	2014	5	RUFFENACH	2	13/05/2014	260.45
111	2014	5	SAINT GEORGES	2	13/05/2014	216.45
112	2014	5	SARRON	4	23/05/2014	435.73
113	2014	5	SEINE	2	11/05/2014	100
114	2014	5	SIBOURG	2	27/05/2014	317.45
115	2014	5	TARBOURIECH	2	1/05/2014	131
116	2014	5	TOUAHRIA	2	29/05/2014	164.45
117	2014	5	TOUZAN	3	7/05/2014	292.93
118	2014	5	VAN DUUREN	4	12/05/2014	300
119	2014	5	VIX	2	16/05/2014	101.36
120	2014	6	AGLAVE	2	2/06/2014	255.36
121	2014	6	ANDINO	13	19/06/2014	595.4
122	2014	6	BOUVENCOURT	2	2/06/2014	253.45
123	2014	6	CHAZE	2	4/06/2014	146.36
124	2014	6	COQUIN	2	21/06/2014	260.45
125	2014	6	DUONG	3	19/06/2014	227.18
126	2014	6	FAUGUEROLLES	3	19/06/2014	186.55
127	2014	6	GAGNON	2	15/06/2014	306.45
128	2014	6	GRANDSERRE	2	22/06/2014	166
129	2014	6	GUERIN	2	7/06/2014	232.45



CORR	AÑO	MES NUMERO	NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
130	2014	6	HERMARY	2	8/06/2014	216.45
131	2014	5	LAW YEN	2	31/05/2014	151.45
132	2014	6	MAURY	2	4/06/2014	260.45
133	2014	6	MENAR	5	19/06/2014	375
134	2014	6	NOIRFALISSE	4	23/06/2014	584.91
135	2014	6	RAFER	1	15/06/2014	165.73
136	2014	6	REAU	4	16/06/2014	302.91
137	2014	6	SOMME	2	6/06/2014	65
138	2014	6	STRECHINSKY	2	26/06/2014	258
139	2014	6	VENDEVILLE	2	19/06/2014	180.36
140	2014	7	ACQUAVIVA	5	16/07/2014	981.14
141	2014	7	ALEXANDRE	2	22/07/2014	560.45
142	2014	7	AMBERT	2	29/07/2014	264.09
143	2014	7	BEINET	2	19/07/2014	244
144	2014	7	BONNET	2	30/07/2014	140
145	2014	7	BORDOT	4	6/07/2014	467
146	2014	7	CLEMENCEAU	3	27/07/2014	374.18
147	2014	7	COHEN	4	31/07/2014	414.34
148	2014	7	COTHEREAU	2	23/07/2014	151.45
149	2014	7	COTINET	2	14/07/2014	189.09
150	2014	7	DELBROUQUE	4	29/07/2014	257.45
151	2014	7	DUCORNET	4	20/07/2014	329
152	2014	7	EHR SAM	2	18/07/2014	185.45
153	2014	7	ESCOULA	6	27/07/2014	874.09
154	2014	7	FERON	3	24/07/2014	425.18
155	2014	7	FISCHER	4	29/07/2014	200
156	2014	7	FOA	4	15/07/2014	498.91
157	2014	7	FRACAS	2	15/07/2014	185.45
158	2014	7	GEYER	3	14/07/2014	278.18
159	2014	7	GUEROULT	2	25/07/2014	381.64
160	2014	7	JACQUEMIN	2	22/07/2014	140
161	2014	7	JELSTRUP	4	13/07/2014	375.18
162	2014	7	KERESTEDJIAN	5	15/07/2014	415
163	2014	7	LAUGIER	2	28/07/2014	189.09
164	2014	7	LEBLOND	4	22/07/2014	310.18
165	2014	7	LEREAU	2	12/07/2014	140
166	2014	7	LILLE	3	18/07/2014	345.55
167	2014	7	LIMONET	2	12/07/2014	185.45
168	2014	7	LYDIE	2	26/07/2014	499
169	2014	7	MORENO	2	23/07/2014	264.55
170	2014	7	OHNEISER	2	15/07/2014	191.45
171	2014	7	OLIE	2	29/07/2014	189.09
172	2014	7	PALAU GARCIA	1	21/07/2014	202.49
173	2014	7	PER 176	36	26/07/2014	633.83



174	2014	7	PER 177	36	30/07/2014	633.83
MES						
CORR	AÑO	NUMERO	NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
175	2014	7	QUELIN	2	13/07/2014	260.45
176	2014	7	RIBEIRO	2	15/07/2014	29.2
177	2014	7	SAINT HILAIRE	3	1/07/2014	353.18
178	2014	7	SINE	11	1/07/2014	797.5
179	2014	7	SUTER	2	29/07/2014	223
180	2014	7	SYLVESTRE	5	11/07/2014	450.91
181	2014	7	VALET	5	27/07/2014	460
182	2014	8	FREYMOND	5	12/08/2014	475.68
183	2014	8	AMESLON	4	7/08/2014	514.73
184	2014	8	ARCHEZ	3	10/08/2014	278.18
185	2014	8	BAIRI	1	27/08/2014	78.73
186	2014	8	BEAUVOIR	2	30/08/2014	158
187	2014	8	BERNARD	2	1/08/2014	178.45
188	2014	8	BERTOLACELLI	2	10/08/2014	264.09
189	2014	8	BONEFOY	2	3/08/2014	155.09
190	2014	8	BORDES	2	10/08/2014	315.45
191	2014	8	BOTUHA	2	7/08/2014	154.99
192	2014	8	BUNEL	4	5/08/2014	531.34
193	2014	8	BURGOS	2	23/08/2014	151.45
194	2014	8	CALMES	2	29/08/2014	333.09
195	2014	8	CANADAS	3	18/08/2014	345.55
196	2014	8	CARLI	2	29/08/2014	137
197	2014	8	CERF	2	6/08/2014	188
198	2014	8	CHABLOZ	2	21/08/2014	226
199	2014	8	CHASTAGNARET	5	10/08/2014	443.64
200	2014	7	COHEN	4	31/07/2014	251
201	2014	9	COUTURIER	2	13/09/2014	189.09
202	2014	8	COZZOLINO	2	25/08/2014	316
203	2014	8	DESOUTTER	2	30/08/2014	260.45
204	2014	8	DESSAINT	2	22/08/2014	188.99
205	2014	8	DESENDIER	4	7/08/2014	302.91
206	2014	8	DEVILLERS	2	19/08/2014	210
207	2014	8	DONA HIE	6	11/08/2014	399.74
208	2014	8	DROUET	5	2/08/2014	450.91
209	2014	8	DUPIN	5	13/08/2014	548.18
210	2014	8	ESCARBOUTEL	2	30/08/2014	188.99
211	2014	8	FAUGERES	3	10/08/2014	225
212	2014	8	FIRMIN	2	12/08/2014	188.99
213	2014	8	FONTAINE	2	24/08/2014	264.09
214	2014	7	FOURNIER	2	31/07/2014	264.09
215	2014	7	GABUS	2	31/07/2014	318.99
216	2014	8	GALLET	2	22/08/2014	190
217	2014	8	GEOFFROY	3	12/08/2014	342.68



218	2014	8	GIRAUD	4	13/08/2014	545
CORR	AÑO	MES NUMERO	NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
219	2014	8	GRAVE	2	8/08/2014	230
220	2014	8	GROVER	3	10/08/2014	270.55
221	2014	8	HAEMMERLIN	2	10/08/2014	171.45
222	2014	8	HAMAK	4	25/08/2014	453.18
223	2014	8	HORN	5	5/08/2014	467.5
224	2014	8	JULLIERE	4	2/08/2014	531.34
225	2014	8	KALIEWSKI	2	4/08/2014	103.09
226	2014	8	LABATUT	2	5/08/2014	126
227	2014	8	LE NORMAND	2	10/08/2014	343
228	2014	8	LEFEBVRE	2	12/08/2014	315.45
229	2014	8	LHUISSIER	4	3/08/2014	452.97
230	2014	8	MARCHAL	3	25/08/2014	353.18
231	2014	8	MARTINELLI	2	17/08/2014	312.36
232	2014	8	MASSARD	2	12/08/2014	420
233	2014	8	MELO	5	22/08/2014	460
234	2014	8	METTE	2	22/08/2014	135
235	2014	7	OLIVER	5	31/07/2014	485.18
236	2014	8	PARGUEL	4	1/08/2014	315
237	2014	8	PAULY	2	11/08/2014	175
238	2014	8	PEAUDECERF	2	10/08/2014	185.45
239	2014	8	PER 178	37	13/08/2014	634.56
240	2014	8	PER 179	37	20/08/2014	634.56
241	2014	8	PFLIMLIN	5	7/08/2014	432.5
242	2014	8	RAKOVSKY	2	25/08/2014	326
243	2014	8	RENKIN	2	22/08/2014	101
244	2014	8	REVIER	4	17/08/2014	435.73
245	2014	8	LABAT	2	13/08/2014	247
246	2014	8	ROCHEFEUILLE	3	13/08/2014	227.18
247	2014	8	RODI	2	1/08/2014	158.09
248	2014	8	ROUSSEL	4	8/08/2014	367
249	2014	8	SADABA	2	26/08/2014	173
250	2014	8	SARRON JEAN	2	7/08/2014	317.45
251	2014	8	SCHNOERRINGER	2	29/08/2014	260.45
252	2014	8	SELLIER	6	2/08/2014	703.09
253	2014	8	SENACHAL	2	4/08/2014	170.18
254	2014	8	SIMON	2	14/08/2014	185.45
255	2014	8	STOLTZ	2	30/08/2014	264.09
256	2014	8	THIERRY	3	18/08/2014	273.14
257	2014	8	TISI	6	13/08/2014	312
258	2014	8	VANNEROM	2	31/08/2014	100
259	2014	8	VEYNE	3	1/08/2014	204.5
260	2014	9	AILLEURS	9	30/09/2014	468
261	2014	9	AILLEURS	28	30/09/2014	756



262	2014	9	BAPTISIE	2	2/09/2014	203
CORR	AÑO	MES NUMERO	NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
263	2014	9	BARAT	2	5/09/2014	312.09
264	2014	9	BARBIER	2	7/09/2014	146.36
265	2014	9	BELLINI	2	5/09/2014	408.18
266	2014	9	BELLIVIER	1	10/09/2014	170.73
267	2014	9	BERTIN	2	20/09/2014	251.95
268	2014	9	BOUCHER	2	15/09/2014	264.09
269	2014	3	BOUCHERAT	2	26/03/2014	82
270	2014	9	CADAT	4	10/09/2014	399.91
271	2014	9	CHAUVIN	2	26/09/2014	203
272	2014	9	CLAUDE	4	26/09/2014	356.91
273	2014	9	COHEN HADAD	2	7/09/2014	267.99
274	2014	9	CUCALA	2	19/09/2014	96
275	2014	9	DAPREY	2	20/09/2014	151.45
276	2014	9	DEBECKER	2	17/09/2014	724.45
277	2014	9	DEDENIS	2	10/09/2014	136
278	2014	9	DEGUEUR	2	7/09/2014	260.45
279	2014	9	DORMEAU	2	27/09/2014	66
280	2014	9	DOUANG	2	9/09/2014	188.99
281	2014	9	GEOFFROY	3	12/09/2014	342.68
282	2014	9	GEY	2	17/09/2014	185.45
283	2014	9	GOSSET	2	12/09/2014	302
284	2014	9	GOURAUD	2	22/09/2014	260.45
285	2014	9	GROS	2	13/09/2014	448.91
286	2014	9	HUBERT	2	18/09/2014	219.45
287	2014	9	HUERTE	2	5/09/2014	189.09
288	2014	9	HUYGHE	2	1/09/2014	215.45
289	2014	9	JARDIN	2	17/09/2014	175
290	2014	9	JEROME	4	17/09/2014	445.91
291	2014	9	JULES VERNE	22	14/09/2014	879
292	2014	9	LAGRUE	2	24/09/2014	66
293	2014	9	LE NAVIOSE	2	13/09/2014	134
294	2014	9	LIMOUZY	2	19/09/2014	102.99
295	2014	9	LUCHAIRE	4	9/09/2014	378.18
296	2014	9	MARCONNET	2	4/09/2014	223
297	2014	9	MARTEL	4	27/09/2014	368
298	2014	9	MOURET	2	18/09/2014	189.09
299	2014	9	MULLER	2	18/09/2014	188.99
300	2014	9	NUCI	2	25/09/2014	182.09
301	2014	9	PARZANI	2	20/09/2014	171.36
302	2014	9	RIGHETTI	3	9/09/2014	283.64
303	2014	9	RIHET	3	10/09/2014	438.14
304	2014	9	RIVIERE	2	29/09/2014	276.45
305	2014	9	SQUIZZATO	3	24/09/2014	419.18



306	2014	9	THERY	2	11/09/2014	102.99
MES						
CORR	AÑO	NUMERO	NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
307	2014	9	AMARY	2	3/09/2014	263.99
308	2014	11	VUILLAUME	6	26/11/2014	354
309	2014	10	AUSSEM	2	5/10/2014	188.99
310	2014	10	BARDON	2	11/10/2014	188.99
311	2014	9	BILEM	2	30/09/2014	220.09
312	2014	10	BLONDE CELINE	2	13/10/2014	229.99
313	2014	10	BOULANGER	2	18/09/2014	185.45
314	2014	10	BROD	2	4/10/2014	185.45
315	2014	10	CAMBAZ	3	21/09/2014	379.48
316	2014	10	CARO ODIN	4	21/10/2014	375.18
317	2014	10	CASTELLANI	2	24/09/2014	381.64
318	2014	10	CHANON	2	10/10/2014	264.09
319	2014	10	COIFFIER	2	22/10/2014	191
320	2014	10	CONSTANT	10	19/10/2014	596.36
321	2014	10	COUPPA	2	23/10/2014	189.09
322	2014	10	CURE	2	21/10/2014	100
323	2014	10	DELEMOTTE	2	16/10/2014	140
324	2014	10	DUPESEY	2	13/10/2014	381.62
325	2014	10	FELISAZ	2	5/10/2014	202.99
326	2014	10	FERAUD	2	25/10/2014	311.99
327	2014	9	FERINO	2	30/09/2014	319.09
328	2014	10	FORTES	2	24/10/2014	223
329	2014	10	GALAGAIN	2	16/10/2014	73
330	2014	10	GENEVET	3	24/10/2014	232.64
331	2014	10	GRANDJEAN	2	11/10/2014	218.99
332	2014	10	HAMILKA	2	27/10/2014	135
333	2014	10	HOUEIX	4	6/10/2014	541.91
334	2014	10	INDUNI	2	13/10/2014	239.99
335	2014	10	JEANTET	6	14/10/2014	610.36
336	2014	10	JESTIN	4	23/10/2014	186
337	2014	10	LAMY	2	17/10/2014	144.45
338	2014	10	LARROZE	4	24/10/2014	206.18
339	2014	10	LEBLASTIER	2	7/10/2014	175
340	2014	10	LEBAS	6	12/10/2014	312
341	2014	10	MAEYAERT	10	21/10/2014	555
342	2014	10	MAGAT	4	23/10/2014	382.91
343	2014	10	MAULAZ	2	17/10/2014	210
344	2014	10	MILLEREUX	2	3/10/2014	310.99
345	2014	3	FELDMAN	4	12/03/2014	300
346	2014	10	MONTEMAYOR	7	15/10/2014	182
347	2014	10	OLIVIER	2	10/10/2014	188.99
348	2014	10	PANNETIER	2	1/10/2014	513
349	2014	10	PARIAN	2	30/10/2014	168



CORR	AÑO	MES NUMERO	NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
350	2014	10	PVR	13	22/10/2014	684.86
351	2014	10	PER 180	36	17/10/2014	708.83
352	2014	10	PER 181	36	17/10/2014	633.83
353	2014	10	PER 182	36	17/10/2014	633.83
354	2014	10	PER 183	36	17/10/2014	633.83
355	2014	10	PETROV	3	6/10/2014	315
356	2014	10	PHARISIER	2	7/10/2014	185.45
357	2014	10	POTEAU	2	3/10/2014	188.99
358	2014	9	REMI	2	30/09/2014	109.09
359	2014	10	RETTERE	1	20/10/2014	97.55
360	2014	10	RIFAUT	4	16/10/2014	378.18
361	2014	9	ROSSI	2	30/09/2014	151.45
362	2014	10	ROY	2	15/10/2014	175
363	2014	10	RUEFF	2	26/10/2014	264.09
364	2014	10	SAINT LEGER	6	21/10/2014	384.74
365	2014	10	SENGES	2	14/10/2014	180.36
366	2014	10	TEXIER	1	17/10/2014	97.49
367	2014	10	VANTORRE	2	19/10/2014	257.09
368	2014	10	VIEGAS	1	23/10/2014	546.49
369	2014	10	CURE	2	23/10/2014	131
370	2014	10	YESSO	2	15/10/2014	440
371	2014	10	ZAPPIA	2	21/10/2014	66
372	2014	10	ZAUCHER	2	27/10/2014	189.09
373	2014	10	PER 196	36	22/10/2014	633.83
374	2014	10	SONNTAG	2	1/10/2014	216
375	2014	11	POMAGALSHI	3	10/11/2014	386.09
376	2014	11	AILLEURS	28	28/11/2014	756
377	2014	11	ANDINO 2	19	4/11/2014	615
378	2014	11	ANDINO 3	19	25/11/2014	718.64
379	2014	11	BAFFELEUF	2	6/11/2014	221.27
380	2014	11	BAGNI	2	1/11/2014	140
381	2014	11	BARTOLINI	4	15/11/2014	402.14
382	2014	11	BAYLE	6	16/11/2014	657.58
383	2014	11	BELLAND	2	25/11/2014	219.99
384	2014	11	BOS	2	2/11/2014	185.45
385	2014	11	BOUTBOUL	4	8/11/2014	254
386	2014	11	BRENIERE	4	20/11/2014	445.72
387	2014	11	CAREL	4	11/11/2014	260
388	2014	11	CRUZ	2	16/11/2014	189.09
389	2014	11	DEMON	2	26/11/2014	188.99
390	2014	11	DOFFEMONT	2	21/11/2014	260.45
391	2014	11	DUPIN MEHDI	3	3/11/2014	278.18
392	2014	11	FERNANDES	2	3/11/2014	154.07
393	2014	11	GALAND	2	9/11/2014	216



CORR	AÑO	MES NUMERO	NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
394	2014	11	GATARD	2	4/11/2014	263.99
395	2014	11	GHIGLION	4	16/11/2014	206.18
396	2014	11	GIRARD	2	4/11/2014	299.99
397	2014	11	GRIVEAU	2	16/11/2014	154.99
398	2014	11	GUILLAUD	2	9/11/2014	100
399	2014	11	JACQUIER X 2	2	9/11/2014	42
400	2014	11	JACQUIER X 4	4	10/11/2014	68
401	2014	11	JACQUIER X 6	6	8/11/2014	221
402	2014	11	JORIS	2	11/11/2014	188.99
403	2014	11	KELLER	2	24/11/2014	101
404	2014	11	LACOMBE	2	4/11/2014	232
405	2014	11	LANZILLOTTI	2	7/11/2014	185.45
406	2014	11	LAURENT	2	23/11/2014	101
407	2014	11	LEFORT	9	6/11/2014	545.61
408	2014	11	LEPROVOST	4	20/11/2014	280
409	2014	11	LOYANT	2	15/11/2014	210
410	2014	11	LOZACH	2	17/11/2014	7
411	2014	11	LUCCHESI	4	7/11/2014	209.45
412	2014	11	MAEYAERT	10	21/11/2014	555
413	2014	11	MARY	4	15/11/2014	346.44
414	2014	11	MENETRIER	4	7/11/2014	452.97
415	2014	11	MICHAUD	2	12/11/2014	88.99
416	2014	11	PAULUS	1	15/11/2014	90
417	2014	11	PER 185	22	10/11/2014	330
418	2014	11	PER 186	36	13/11/2014	633.83
419	2014	11	PER 190	36	11/11/2014	633.83
420	2014	11	PER 192	36	21/11/2014	633.83
421	2014	11	PER 193	36	26/11/2014	633.83
422	2014	11	PER 200	36	26/11/2014	633.83
423	2014	11	PETIT CYRILLE	2	7/11/2014	309.99
424	2014	11	PILLET	2	26/11/2014	214.09
425	2014	11	POMAGALSKI	3	10/11/2014	481.68
426	2014	11	REY	4	10/11/2014	246
427	2014	11	ROSTOUCHER	2	23/11/2014	189.09
428	2014	11	SCHERER	4	6/11/2014	678.87
429	2014	11	SCHNEIDER	2	17/11/2014	140
430	2014	11	SINSOILLIEZ	4	21/11/2014	376.14
431	2014	11	PER 184	36	7/11/2014	633.83
432	2014	11	PER 188	36	18/11/2014	633.83
433	2014	11	PER 189	36	14/11/2014	633.83
434	2014	11	PER 191	36	19/11/2014	633.83
435	2014	12	MASSEL	2	4/12/2014	242.99
436	2014	12	BILUSIS	2	18/12/2014	303
437	2014	12	GAUTHIER	2	6/12/2014	188.99



438	2014	12	JENN	2	24/12/2014	100
MES						
CORR	AÑO	NUMERO	NOMBRE	NUMERO	IN FECHA	MONTO
439	2014	12	OLLU	3	4/12/2014	358.48
440	2014	12	BOSCHET	2	1/12/2014	188.07
441	2014	12	CHATELEAN	2	21/12/2014	630.99
442	2014	12	GUENEC	3	2/12/2014	286.5
443	2014	12	ROUX	4	22/12/2014	377.97



ANEXO A4 Base de datos de las regresiones LOG-LOG

PERIODO	LOG_INGRE SO_DOLARES	LOG_VE NTAS	LOG_COM PRAS	LOG_TURI STAS	LOG_SERV ICIOS
2014M01	6.442779	9.274445	11.88894	1.386294	0.693147
2014M02	7.112767	9.571212	9.475603	2.639057	1.609438
2014M03	8.901812	9.578117	8.638625	5.075174	3.091042
2014M04	9.594826	10.35160	9.039416	5.852202	3.713572
2014M05	9.634622	11.03219	9.652260	5.288267	3.871201
2014M06	8.561384	9.821567	9.890642	4.077537	2.995732
2014M07	9.702279	10.64564	9.480055	5.361292	3.850148
2014M08	10.00138	11.29911	10.50490	5.631212	4.304065
2014M09	9.640164	10.80548	10.31855	5.187386	4.025352
2014M10	9.764035	10.98588	10.58555	5.831882	4.060443
2014M11	9.929303	10.96861	10.30128	6.333280	4.110874
2014M12	7.892448	10.52551	10.44719	3.091042	2.197225
2015M01	8.167321	10.24637	9.504980	3.367296	2.302585
2015M02	7.906039	10.25583	9.904826	3.401197	2.302585
2015M03	8.265002	10.09972	9.994491	4.356709	2.564949
2015M04	9.814413	10.84020	10.61668	6.045005	3.970292
2015M05	9.731159	11.12505	11.02562	5.241747	4.094345
2015M06	9.176983	10.06439	9.835344	4.564348	3.367296
2015M07	9.780202	10.82768	11.26932	5.497168	4.077537
2015M08	9.821933	10.99473	10.52100	5.484797	4.189655
2015M09	9.403625	10.60749	10.34337	5.147494	3.663562
2015M10	9.893585	10.85651	10.19591	6.135565	4.060443
2015M11	9.718339	11.15735	10.88156	6.383507	3.713572
2015M12	8.270909	9.414167	9.635073	4.219508	2.772589
2016M01	7.502865	10.07370	10.06921	2.944439	2.302585
2016M02	6.555115	8.837420	11.21180	2.197225	1.386294
2016M03	8.718060	10.21028	9.657286	4.762174	3.044522
2016M04	9.776288	12.75949	12.67637	6.135565	4.007333
2016M05	9.519296	10.97614	10.66884	5.438079	3.850148
2016M06	9.153903	10.16375	9.863547	4.663439	3.496508
2016M07	9.782840	11.11197	10.55740	5.579730	3.951244
2016M08	10.13450	11.43623	10.99531	5.717028	4.488636
2016M09	9.130508	10.59974	10.14846	4.969813	3.465736
2016M10	9.890985	11.22668	10.56684	6.148468	4.143135
2016M11	9.570703	10.77045	10.40053	6.068426	3.737670
2016M12	8.077848	9.673695	10.06285	4.219508	2.484907



ANEXO A5 Base de datos de las regresiones LOG-LIN

PERIODO	LOG_INGRE SO_DOLARES	FICHA
2014M01	6.442779	8.96
2014M02	7.112767	8.9
2014M03	8.901812	8.55
2014M04	9.594826	8.17
2014M05	9.634622	7.13
2014M06	8.561384	8.59
2014M07	9.702279	7.15
2014M08	10.00138	7.5
2014M09	9.640164	7.86
2014M10	9.764035	6.95
2014M11	9.929303	6.9
2014M12	7.892448	8.82
2015M01	8.167321	7.82
2015M02	7.906039	7.82
2015M03	8.265002	8.74
2015M04	9.814413	7.07
2015M05	9.731159	6.94
2015M06	9.176983	7.49
2015M07	9.780202	7.83
2015M08	9.821933	6.84
2015M09	9.403625	7.31
2015M10	9.893585	6.98
2015M11	9.718339	7.28
2015M12	8.270909	8.68
2016M01	7.502865	8.8
2016M02	6.555115	8.92
2016M03	8.718060	8.58
2016M04	9.776288	7.91
2016M05	9.519296	7.17
2016M06	9.153903	8.35
2016M07	9.782840	7.97
2016M08	10.13450	6.43
2016M09	9.130508	7.44
2016M10	9.890985	7.75
2016M11	9.570703	7.26
2016M12	8.077848	7.79



ANEXO A6: Resultados de Modelo financiero

Dependent Variable: LOG_INGRESO_DOLARES
Method: Least Squares
Date: 11/29/18 Time: 09:07
Sample: 2014M01 2016M12
Included observations: 36

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.181924	1.439158	0.126410	0.9002
LOG_VENTAS	1.315505	0.133857	9.827693	0.0000
LOG_COMPRAS	-0.486567	0.129891	-3.745956	0.0007

R-squared	0.746616	Mean dependent var	9.026117
Adjusted R-squared	0.731259	S.D. dependent var	1.009227
S.E. of regression	0.523186	Akaike info criterion	1.621895
Sum squared resid	9.032872	Schwarz criterion	1.753855
Log likelihood	-26.19411	Hannan-Quinn criter.	1.667953
F-statistic	48.61843	Durbin-Watson stat	1.466472
Prob(F-statistic)	0.000000		

Substituted Coefficients:

=====

$$\text{LOG_INGRESO_DOLARES} = 0.181923962477 + 1.31550530017 * \text{LOG_VENTAS} - 0.486566831602 * \text{LOG_COMPRAS}$$



ANEXO A7: Resultados de Modelo no financiero

Dependent Variable: LOG_INGRESO_DOLARES
Method: Least Squares
Date: 11/29/18 Time: 10:16
Sample: 2014M01 2016M12
Included observations: 36

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	5.305338	0.086170	61.56851	0.0000
LOG_TURISTAS	0.195512	0.052315	3.737181	0.0007
LOG_SERVICIOS	0.832295	0.071229	11.68484	0.0000

R-squared	0.984875	Mean dependent var	9.026117
Adjusted R-squared	0.983958	S.D. dependent var	1.009227
			-
S.E. of regression	0.127825	Akaike info criterion	1.196648
			-
Sum squared resid	0.539198	Schwarz criterion	1.064688
			-
Log likelihood	24.53967	Hannan-Quinn criter.	1.150591
F-statistic	1074.392	Durbin-Watson stat	1.087155
Prob(F-statistic)	0.000000		

Substituted Coefficients:

=====

$$\text{LOG_INGRESO_DOLARES} = 5.30533790704 + 0.195511856491 * \text{LOG_TURISTAS} + 0.832294987551 * \text{LOG_SERVICIOS}$$



ANEXO A8: Resultado de Modelo no financiero

Dependent Variable: LOG_INGRESO_DOLARES

Method: Least Squares

Date: 11/29/22 Time: 12:07

Sample: 2014M01 2016M12

Included observations: 36

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	17.53491	1.155412	15.17633	0.0000
FICHA	-1.091454	0.147588	-7.395287	0.0000
R-squared	0.616643	Mean dependent var		9.026117
Adjusted R-squared	0.605368	S.D. dependent var		1.009227
S.E. of regression	0.633994	Akaike info criterion		1.980397
Sum squared resid	13.66623	Schwarz criterion		2.068370
Log likelihood	-33.64715	Hannan-Quinn criter.		2.011102
F-statistic	54.69027	Durbin-Watson stat		1.543342
Prob(F-statistic)	0.000000			

Substituted Coefficients:

=====

LOG_INGRESO_DOLARES = 17.5349137161 - 1.09145437585*FICHA



ANEXO A9: Entrevista con dueño de empresa

Entrevistado: Felipe Huanca, Gerente

Organización: Mundo Inka Sertur

Fecha: 05/06/2018

En la conversación, el gerente general de la empresa habló sobre cinco temas: carencia de retroalimentación, la disponibilidad hacia el cliente, deficiente comunicación entre áreas, motivación de empleados, la deficiente innovación tecnológica. La entrevista se presenta en primera persona según lo mencionado por el gerente de Mundo Inka Sertur.

Carencia de retroalimentación

En definitiva, unos de los mayores problemas de la empresa es el tema de comunicación, una buena organización interna y los programas de servicios al cliente o en otros términos el constante seguimiento a los clientes para una buena prestación de servicios.

Disponibilidad hacia el cliente

Uno de los mayores problemas de la empresa Mundo Inka, el cliente moderno exige atención en todas las etapas de su recorrido, desde el inicio o embarque, durante el viaje, hasta el check out final en el apto y nosotros nos están faltando los canales de comunicación adecuados para atender las 24 horas, si ocurriesen imperfectos, éstos causarían frustración y daño irreparable a la imagen de la empresa. Las fichas de evaluación a los turistas son una herramienta que actualmente nos permite estar pendiente del cliente, pero no hemos implementado un mecanismo para hacer el control mensual y las tendencias existentes.



Deficiente comunicación entre áreas

La deficiente comunicación entre las áreas de reservas, programación de servicios, contabilidad y control de servicios es muy deficientes que en muchos casos se vé una forma de islas que no unen ideas y trabajan aisladamente, en consecuencia al momento de prestar los servicios resaltan inconvenientes en tareas que no se hicieron por falta de coordinación. Es necesario tener un sistema de gestión que sea entendible por la organización, pero que no me presente cien indicadores.

Motivación del personal

La motivación al personal no es considerada permanentemente, la falta de expresiones de reconocimiento a los colaboradores no se muestra, solo en ocasiones de navidad y alguno que otro en cumpleaños.

Carencia de directivas desde la gerencia para dar cumplimiento a las obligaciones laborales, donde se pierde el mayor rendimiento del personal sobre todo en las áreas de reservas que es crucial para la empresa.

Inadecuada innovación tecnológica

En la empresa Mundo Inka, tenemos un problema a tratar, el cual seria la innovación tecnológica, hemos confundido la digitalización con el simple hecho de crear una página web en la cual exponer información corporativa y promocionar algunas ofertas, pero ahora nos planteamos ir mucho más allá. Necesito saber hasta qué punto crecen los ingresos, las ventas y compras para tomar decisiones hacia el futuro. No tenemos indicadores que me permitan saber si las ventas fueron mayores o menores con respecto al mes del año anterior. No estamos aplicando las nuevas tecnologías y por lo tanto nos podemos estar quedando atrás, Por ejemplo hoy en día tenemos a disposición



una serie de Apps que ofrecen soluciones a las necesidades de los viajeros y lo cual tampoco estamos utilizando con todo su potencia



AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo John Carlos Huanca Guerra,
identificado con DNI 70756159 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado

Ingeniería económica,
informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación denominada:

“ Implementación del Cuadro de Mando Integral como
herramienta de control de gestión en la planificación
estratégica en la empresa Mundo Inka Sertur al 2016 ”

para la obtención de Grado, Título Profesional o Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los “Contenidos”) que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 9 de mayo del 2023

FIRMA (obligatoria)



Huella



DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo John Carlos Huanca Guerra
identificado con DNI 70756159 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado

Ingeniería económica

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación denominada:

“ Implementación del Cuadro de Mando Integral como
herramienta de control de gestión en la planificación
estratégica en la empresa Mundo Inka Sertur al 2016 ”

Es un tema original.

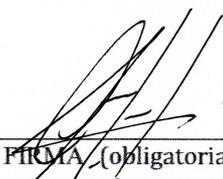
Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 9 de mayo del 2023



FIRMA (obligatoria)



Huella