

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de graduación.

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

“Modelo de gestión basado en un Cuadro de mando integral para Lozada Viajes”

Autor: Franco Maximiliano Martínez

Legajo: VCPB25729

DNI: 31.513.968

Argentina, 05 de Julio de 2.020

Resumen

Con éste Reporte de Caso se diseñó un modelo de control de gestión en la empresa Lozada Viajes, teniendo en cuenta la meta de expandirse por medio de franquicias hacia el año 2022. La herramienta utilizada fue el Cuadro de Mando Integral o también conocido como *Balanced ScoreCard*, convirtiendo la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar el logro de resultados. Se eligieron los indicadores de gestión más adecuados para la empresa bajo análisis, en cada una de las dimensiones o perspectivas que conformaron el cuadro de mando integral: clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo, y finanzas. El objetivo primordial del presente trabajo fue brindar una solución asequible para que Lozada Viajes pudiese mejorar el proceso de decisiones que se complejiza en un contexto externo negativo como el analizado en el trabajo.

Luego, para cada uno de los indicadores de gestión, se definieron los valores objetivos para determinar el cumplimiento óptimo o no de los mismos y finalmente proponer una evaluación de las propuestas aportadas.

Palabras Claves: *Control, Estrategia, Decisiones, Indicadores.*

Abstract

With this Case Report, a management control model was designed in the company Lozada Viajes, taking into account the goal of expanding through franchises by 2022. The tool used was the Balanced Scorecard or also known as *Balanced ScoreCard*, turning the organization's strategy into operational objectives to enhance the achievement of results. The most appropriate management indicators for the company under analysis were chosen, in each of the dimensions or perspectives that made up the balanced scorecard: clients, internal processes, learning and development, and finance. The main objective of this work was to provide an affordable solution so that Lozada Viajes could improve the decision process that becomes more complex in a negative external context such as the one analyzed in the work. Then, for each of the management indicators, the objective values were defined to determine the optimal compliance or not and finally propose an evaluation of the proposals made.

Key Words: *Management, Chart, Integral, Decisions.*

Índice

Introducción.....	2
Marco de referencia institucional	2
Descripción de la problemática	3
Antecedentes.....	3
Relevancia del caso	4
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos	5
Análisis de situación.....	5
Descripción de la situación.....	5
Análisis de contexto	9
<i>Factor Político</i>	9
<i>Factor Económico</i>	10
<i>Factor Social</i>	11
<i>Factor Tecnológico</i>	11
<i>Factor Ecológico</i>	11
<i>Factor Legal</i>	12
Diagnóstico organizacional	12
Análisis profesional	14
Marco Teórico	14
Diagnóstico y discusión.....	17
Plan de Implementación	19
Alcance y Limitaciones	19
Recursos	19
Acciones y marco temporal.	20
Diagrama de Gantt.....	22
Evaluación de la propuesta.	23
Conclusiones y Recomendaciones	25
Bibliografía.....	27

Introducción

Marco de referencia institucional

Por medio de este reporte se propone diseñar un modelo de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para Lozada Viajes hacia el año 2020, dado el objetivo planeado de expandirse por medio de la apertura de nuevas franquicias, atendiendo las necesidades de sus clientes actuales y captando nuevos mercados.

Los principios de Lozada Viajes se remontan a 1987, momento en el cual Cecilia Trigo de Lozada abrió, junto a su marido Facundo Lozada, su agencia de viajes en Córdoba, a la que llamaron Lozada Viajes. Años más tarde, Santiago Lozada, su hijo, se sumó a la empresa para los operativos de verano que había en Brasil.

Lozada Viajes es la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país, la cual trabaja en unidad por alcanzar los objetivos institucionales, sobre todo con el firme propósito de ser un medio que permita el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos.

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

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

Finalmente, en 2014, Juan Cruz Lozada toma las riendas de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa número 1 en Argentina en franquicias turísticas.

Cada franquicia tiene relativa independencia en su accionar diario, como por ejemplo, la selección y manejo del personal de sus colaboradores internos, manejo de su administración y contaduría interna, manejo de redes sociales y relaciones públicas, por

mencionar algunas. Sin embargo, en el caso de que necesiten asistencia o asesoría sobre algunos de estos aspectos o cualquier otro, cuentan con el apoyo de la casa central.

Descripción de la problemática

Una de las metas de la empresa Lozada Viajes para el año 2022 es la expansión de sus franquicias siendo líder actual en el mercado. Frente a esta situación se considera necesario que la empresa bajo estudio tenga modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral (CMI) para hacer frente a dicho crecimiento, evaluando no solo las posibilidades de mejora, sino también los procesos de gestión y su desempeño a partir del año 2020, haciendo eficiente no solo los procesos internos, sino el trato con los clientes, sus finanzas y el proceso de aprendizaje de su empleados para estar a la vanguardia en el sector de empresas prestadoras de servicios turísticos y poder tomar mejores decisiones que le permitan la consecución de sus objetivos planteados.

Antecedentes

A nivel internacional, el trabajo presentado por Facio (2016) cuyo objetivo general de la investigación fue diseñar un plan de Cuadro de Mando Integral para la generación de indicadores de gestión, con el fin de optimizar la toma de decisiones de los ejecutivos de la Agencia de Viajes Destinos S. A. y así mejorar la rentabilidad de la empresa. La intención fue analizar el estado actual de la empresa en los cuatro ámbitos de CMI, para establecer objetivos y, consecuentemente, indicadores para cada uno de ellos.

Por su parte el trabajo de Arteaga (2016) el cual presentó una propuesta de un Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Kapital Tours S.A. de la ciudad de Guayaquil. Con dicho trabajo se realizó una exploración bibliográfica y documental de diferentes autores, considerando lo más relevante con el objetivo de analizar los procesos administrativos de la empresa y su incidencia en la calidad de servicios, en la que la información contenida en él, contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos y a su vez permita una toma de decisiones oportuna, segura y proactiva.

En el ámbito nacional se menciona el trabajo de Tavella (2016) sobre el análisis de la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral para el desarrollo de Ontologías en Informática de Gestión de la Universidad Tecnológica Nacional- Facultad Regional Bahía Blanca, Grupo de Estudio en Gestión del Conocimiento (GEGeCo). A su vez, el trabajo de Muñoz (2017) el cual tiene como objetivo construir un cuadro de mando integral mediante de un estudio de variables relevantes del sector turismo en la ciudad de Puerto Montt, herramientas del control de gestión y del diseño de un plan de acción con la finalidad de tener indicadores representativos que permitan potenciar esta industria y poseer un instrumento de gestión efectivo que señale el cumplimiento de los objetivos estratégicos del estudio.

Relevancia del caso

Resulta conveniente presentar este reporte de caso para la empresa Lozada Viajes para desafiar los cambios macroeconómicos y políticos venideros que claramente serán de suma importante para alcanzar una de las metas planteadas como lo es la expansión de sus franquicias y tomar decisiones en un contexto de mayor incertidumbre como el que se está planteado en la actualidad para el sector. Siguiendo a Jardel (2014) el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta poderosa de gestión que conecta la actividad diaria con la visión de la empresa. Expuesto en el planeamiento estratégico, permite influir en el comportamiento de las personas que integran la organización, medir la distancia en que se encuentra determinada actividad con relación al objetivo fijado en el planeamiento estratégico, anticipar oportunidades y amenazas en un entorno dinámico. En definitiva, comprobar que se avanza en la dirección correcta. Para esto, se enfatiza la conversión de la visión y estrategia de Lozada Viajes en objetivos e indicadores estratégicos según cuatro enfoques: financiero, del cliente, de los procesos operativos internos, y del aprendizaje y crecimiento. Es decir, esta herramienta resulta más que un sistema de medición, al brindar la posibilidad de ser utilizada como el marco y estructura central y organizativa para los procesos de la empresa.

Es por esto que se decidió diseñar esta herramienta a la empresa Lozada Viajes para ayudar al crecimiento y desarrollo del mismo, buscando detectar aspectos positivos y negativos, una mayor eficiencia, eficacia y control de la gestión actual.

Objetivo General

Planificar la implementación de un Cuadro de Mando Integral para Lozada Viajes, ubicada en la ciudad de Córdoba, que permita mejorar el desempeño de su gestión interna a partir del año 2020.

Objetivos Específicos

- Construir los indicadores de gestión más adecuados que integren el cuadro de mando integral a los efectos de mejorar el desempeño de la gestión interna de Lozada Viajes.
- Determinar los valores objetivos a cumplir para cada uno de los indicadores de gestión que conformen el cuadro de mando integral para Lozada Viajes.
- Evaluar la propuesta de aplicación del cuadro de mando integral en Lozada Viajes.

Análisis de situación

Descripción de la situación

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

En cuanto a su visión, se puede decir que la empresa busca ser más inspiradora y querida de la Argentina.

Los valores organizacionales son un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo puede ser para una empresa. Lozada Viajes tiene los siguientes valores: calidad, creatividad, integridad, maestría en el hacer, y relaciones asociativas.

En lo que respecta a las metas de Lozada Viajes a mediano plazo, se pueden mencionar las siguientes metas hasta el año 2022 a la omnicanalidad, desarrollo del canal online y de todos los canales comerciales. Por otro lado crecimiento del tour operador y del Campus Lozada. Ahora bien, en general una de las metas más importante de dicha organización es la expansión de franquicias.

En cuanto a los procesos internos de la empresa, en el año 2018, Lozada Viajes obtuvo una certificación internacional de calidad avalada por el conjunto de normas ISO. Luego de varios años de esfuerzo y dedicación, se completó el proceso obteniendo la certificación de calidad ISO 9001. Para lograr dicha certificación, fue necesaria –entre otras cuestiones– la descripción de todos los procesos llevados a cabo en la empresa. Es por esta razón que Lozada Viajes cuenta con la descripción de puestos, tareas y procesos totalmente completa y detallada.

Dentro de los procesos, se detallan cuatro tipos diferentes: estratégicos, para franquicias, para viajeros y de apoyo.

- Procesos estratégicos: incluyen la gestión directiva, la planificación estratégica y la evaluación y mejora.
- Procesos claves para franquicias: incluyen procesos de startup, gestión de proveedores y productos, marketing y comunicación, tour operador.
- Procesos claves para el viajero: incluyen procesos relacionados con la gestión de clientes y la gestión operativa.
- Procesos de apoyo: incluyen procesos de recursos humanos, gestión de calidad y desarrollo, gestión administrativa, contable y financiera, gestiones de Ministerio de Turismo de la Nación.

Es importante mencionar que, todos ellos, a su vez, se encuentran bajo un sistema de mejora continua, el cual hace que todos los procesos estén en constante evolución mediante las fases de planificar, hacer, verificar y ajustar.

La descripción de procesos está dada, a su vez, para todos y cada uno de los procesos que se desarrollan en la organización, los cuales se encuentran en constante evolución con el fin de lograr una continua mejora.

Con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y, en consecuencia las metas 2022 antes mencionadas, donde se destaca la expansión de franquicias, Lozada Viajes planteó las siguientes iniciativas estratégicas:

- Digitalizar el SGC.
- Diseñar el SGC y el CMI de las franquicias.
- Comité de calidad entre franquiciante y franquiciados.
- Implementar en 30 franquicias el *software* de gestión *Pythagoras* nube.
- Evolucionar digitalmente hacia la estrategia omnicanal.
- Mejoras en financiación al viajero y al emprendedor.
- Diseñar productos originales y grupos.
- Realizar el primer encuentro nacional entre franquicias.
- Mejorar la Tienda Lozada.
- Digitalizar la gestión del cliente.

En cuanto a los clientes, es imprescindible mencionar que la política que tiene la empresa Lozada Viajes es que sean pocos, pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Los clientes están muy atomizados por el tipo de servicio que presta la empresa. Para atraerlos, se basan principalmente en el contacto directo: se contactan con el cliente buscado, se concierta un encuentro, se lleva un portfolio con muestras de los productos disponibles y finalmente se concreta el contrato si el cliente da el visto bueno.

Si se analizan los colaboradores internos, en menester decir que, como se ha mencionado anteriormente, Lozada Viajes es una empresa que le otorga gran valor a su capital humano y prioriza su bienestar y desarrollo, es por ello que, trabaja con el firme

propósito de ser un medio que permite el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos.

El proceso de reclutamiento de la empresa se hace principalmente a través de referidos del rubro y, en algunas ocasiones, también a través de publicaciones en redes sociales o medios especializados. Los principales requerimientos para su público interno se pueden dividir en tres ejes principales: conocimientos técnicos en turismo, experiencia en ventas y viajes realizados.

Cabe destacar que la empresa Lozada Viajes posee acuerdos comercial-académicos con diversas universidades, de acuerdo con los cuales los alumnos de estas últimas realizan sus prácticas profesionales en la organización.

Una vez parte de la empresa, los colaboradores internos de Lozada Viajes tienen la posibilidad de constante capacitación mediante su propio Campus Virtual, al cual tienen acceso todos los miembros de la red de franquicias y en el cual se encuentran cargados diversos contenidos, como por ejemplo, capacitaciones del GDS Amadeus, capacitaciones de cadenas hoteleras, capacitaciones sobre destinos, capacitaciones sobre técnicas de ventas, etcétera.

Por su parte, en cuanto al objetivo estratégico del sector financiero, se puede mencionar que Lozada Viajes busca crecer en el valor de la empresa de manera sustentable, aumentar la facturación de Lozada Viajes Casa Central y de la red de franquicias, incrementar la facturación de tour operador y del canal online y lograr eficacia en costos operativos.

Adicionalmente, la cartera de productos que comercializan las franquicias Lozada Viajes es muy variada. Se pueden mencionar, principalmente: vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos tanto en bus como aéreos.

Todos los mencionados productos y servicios comercializados son tanto nacionales como internacionales.

Por otro lado, en relación con Lozada tour operador, sus principales productos son los aéreos, hotelería y paquetes turísticos internacionales, aunque también comercializan trenes, cruceros y excursiones, pero en segundo lugar.

En los productos que comercializa la red de franquicias Lozada, se pueden encontrar servicios de una amplia gama de tarifas, desde productos económicos o promocionales a una tarifa relativamente baja, hasta productos de una calidad alta, en muchas ocasiones realizados a medida del pasajero, los cuales implican una tarifa más elevada. Es decir, la cartera de productos Lozada está diseñada para adaptarse a un amplio abanico de potenciales clientes, atendiendo a diversos segmentos, según los gustos y preferencias de cada pasajero.

A la hora de definir una cartera de productos de la empresa Lozada Viajes, cabe destacar que el rubro de comercialización turística responde a algunos patrones muy particulares, por un lado, en su rol de intermediario, no se trabaja con ningún stock, sino que el producto se adquiere una vez vendido. Además, resulta imposible definir la longitud y profundidad exacta de la cartera debido a la infinita variedad de ofertas (destinos, hoteles, etc.) que se comercializan a lo largo de todo el mundo.

Análisis de contexto

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del Análisis PESTEL, en el cual se identifican los factores del entorno que afectan a la organización. Los factores son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Factor Político

El potencial riesgo político que demuestra tener el actual gobierno desde su asunción en Diciembre del año pasado, afecta a los intereses económicos de las empresas, y por ende sus decisiones de inversión en el mediano y largo plazo. Si bien, el actual gobierno posee relativa estabilidad política, la misma puede, tranquilamente, verse desequilibrada por las decisiones de coyuntura que se han tomado durante el aislamiento obligatorio y cuyos efectos se podrán ver en el cortoplacismo, generando ciertas incertidumbres sobre diversos sectores de la sociedad, como las empresas de servicios, entre las cuales esta Lozada Viajes.

Es importante mencionar, que las incertidumbres que generan las decisiones del gobierno actual, en materia de política cambiaria y comercio exterior, impactan de lleno en

empresas como Lozada Viajes, que deben adaptarse, no solo a una coyuntura de pandemia, sino también a las señales que el gobierno da en cuanto al manejo de una política cambiaria restrictiva y un apego por limitar el comercio exterior. En un contexto de este tipo, es probable que las agencias de viajes, como Lozada Viajes, salgan muy perjudicadas si el Estado no les brinda una ayuda especial en materia que radicalice a todo a toda la industria del turismo en Argentina.

Factor Económico

La situación económica de Argentina, siguiendo a la CAME (2020) es muy crítica. La elevada inflación, la recesión y el riesgo latente de default son algunos temas que preocupan el desarrollo económico del país.

Argentina está sufriendo una Inflación mensual, según INDEC (2020) para el mes de Febrero 2020 de 2%, la cual tiene efectos directos en las finanzas de las empresas, tales como Lozada Viajes, ya que las mismas venden mucho menos de lo habitual, sumada la coyuntura económica-social que genera una pandemia por el virus de covid-19, generando un estancamiento de la economía global y afectando en gran medida a la operatoria de los servicios turísticos.

A ello, hay que sumarle el deterioro del poder adquisitivo de los trabajadores, quienes orientaran sus decisiones de consumo hacia bienes de primera necesidad, sacrificando aquel que tiene relación con el ocio, como los servicios turísticos/viajes que Lozada Viajes ofrece.

Otra cuestión de análisis tiene que ver con la elevada presión fiscal que debe afrontar el sector privado, produciendo prácticamente un ahogamiento de impuestos sobre las agencias de viajes. El escenario para el sector, donde Lozada Viajes está inmersa, es crítico, no solo por la caída de ventas, sino también por las políticas cambiarias restrictivas que el gobierno actual ha impulsado para evitar que los individuos adquieran moneda extranjera para destinarlo a fines como podría ser el turismo en el mediano plazo.

Factor Social

La capacidad de consumo de los individuos es cada vez menor en virtud de un deterioro del poder adquisitivo del salario. Esto mismo, sumado a la situación de aumento de pobreza en Argentina da un panorama poco alentador para invertir. Debido a que Lozada Viajes ofrece servicios que forman parte del ocio de los individuos, es altamente probable que ante una pérdida del poder adquisitivo del salario muchos individuos ya no puedan gastar su dinero en ocio como lo son viajes de placer o vacacionales, etc.

Es importante mencionar que los gustos y preferencias de los individuos, en cuanto al turismo, se modifiquen luego de pasada la pandemia que afecta a todo el mundo. En particular, en Argentina, los bienes de ocio pueden ser sustituidos por bienes de consumo masivo como alimentos dado el deterioro de la capacidad de compra que tienen los individuos.

Factor Tecnológico

El avance tecnológico en Argentina es fundamental para alcanzar estadios de desarrollo perdurables en el tiempo. Las TIC (tecnologías de información y comunicación) son indispensables para evitar el aislamiento del fenómeno globalizar que se considera que está en su etapa de madurez. La omnicanalidad como forma de venta es crucial para que las empresas sobrevivan en el mercado. En particular, Lozada Viajes busca incorporar la concepción de la omnicanalidad para concretar un volumen de ventas mayor al actual.

La posibilidad de implementar nuevas tecnologías, que agreguen valor a los servicios turísticos, son extremadamente valorados por los clientes actuales y potenciales de dichos servicios. Así es que, las inversiones en telecomunicación e internet son fundamentales para un país pujante en servicios no solo de consumo interno, sino también de exportación como busca Lozada Viajes.

Factor Ecológico

La responsabilidad social empresaria es una temática abordada por las empresas argentinas en un contexto donde el cuidado del medio ambiente da una imagen positiva a

cualquier organización. En particular, Lozada Viajes aborda dos temáticas muy importante para el cuidado del medio ambiente: 1) velar por el uso racional de los recursos naturales, prevenir y controlar aspectos ambientales para reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente y 2) elegir las herramientas e instrumentos de trabajo, instalaciones, equipo, capital y otros recursos, no solo por su capacidad de lograr resultados, sino por la preservación y la calidad.

Estas acciones, configuran el compromiso que Lozada Viajes, como empresa líder, tiene con el medio ambiente.

Factor Legal

En Argentina, la propiedad intelectual protege ciertas creaciones de la mente humana, tanto de carácter artístico, como industrial. Está regulada por la Ley 11723. Las empresas turísticas utilizan las tecnologías digitales para crear productos y servicios que respondan a las necesidades de sus clientes y aporten valor a las experiencias turísticas que ofrecen. De esa manera, generan contenidos y activos de propiedad intelectual como *software*, videos, textos, imágenes y bases de datos (Bergara, 2016).

En particular, empresas como Lozada Viajes, que generan constante contenidos digitales, ofreciendo paquetes turísticos atractivos, debe tener presente dicha ley de propiedad intelectual.

Diagnóstico organizacional

Como se puede observar, una de las fortalezas más importantes de Lozada Viajes es el posicionamiento de la marca lo que se traduce no solo en la actual red de franquicias sino también en la meta para el 2022 de expandir las mismas. Dicha expansión, obedece al crecimiento de la industria del turismo apoyado con el aumento del consumo de bienes y servicios turísticos locales e internacionales, a pesar de situaciones coyunturales como una pandemia que detienen por completo sectores económicos como los que brindas servicios de paquetes turísticos y deben ir prorrogándolos, teniendo que afrontar cuantiosas pérdidas.

El coronavirus sigue avanzando en el mundo y golpeando a las economías. Y el turismo es uno de los sectores que ya comenzó a contabilizar sus pérdidas. En todo el mundo se cancelan las reservaciones para viajar y las habitaciones de los hoteles donde los turistas tenían pensado descansar. En estos tiempos de crisis, es indispensable que empresas como Lozada Viajes empleen sus fortalezas para poder amortiguar las extremas amenazas que aquejan al sector y a toda la economía. El posicionamiento de la marca y el entrenamiento del personal son dos fortalezas importantes que deben ser capitalizadas de inmediato para morigerar los impactos negativos en sus finanzas.

Por otro lado, una de las amenazas más relevantes en el sector turístico es la política cambiaria adoptada por el país con una fuerte expectativa alcista en el tipo de cambio que muchas veces trunca operaciones de ventas de servicios turísticos limitando los ingresos de las empresas del sector. Ya que el tipo de cambio es una variable no controlable por el sector, es ineludible aplicar herramientas capaces de generar diferenciación y fidelidad con los clientes, para lo cual Lozada Viajes debería mejorar la gestión de sus franquicias a los efectos de evitar disparidades de atención, capacitación, fidelización estableciendo mayores controles de gestión de las mismas.

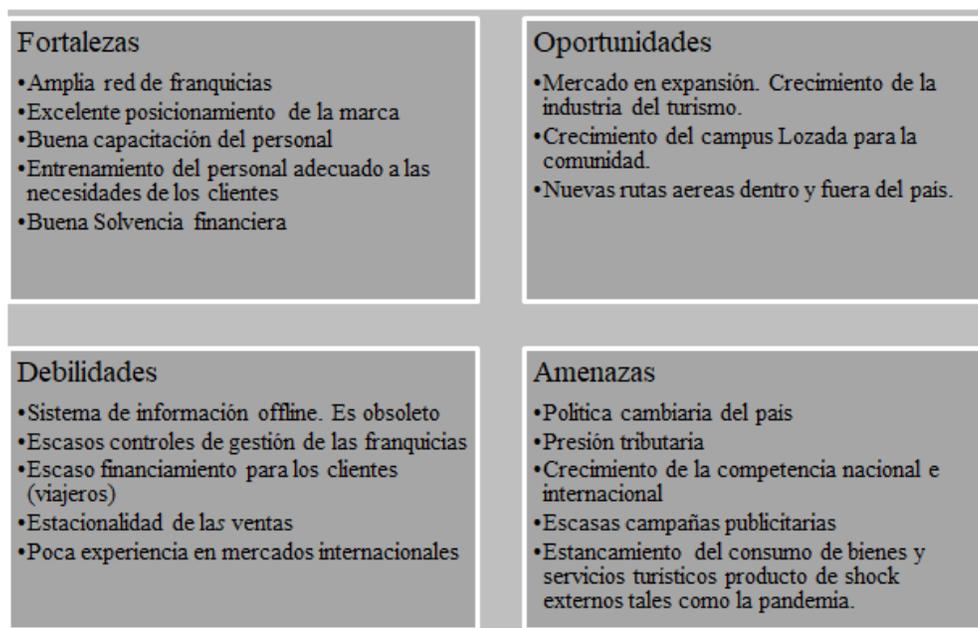


Figura N°1: FODA

Elaboración propia.

Análisis profesional

Siguiendo a Martínez (2019), el CMI emplea medidas en cuatro categorías o dimensiones, estas son:

Financiera: desde el punto de vista financiero, estos indicadores son valiosos para resumir consecuencias económicas.

Clientes: en cuanto a la perspectiva del cliente, los directivos identifican segmentos de clientes y mercado en los que competirá la empresa. Sus indicadores serán satisfacción, adquisición, retención y cuota del mercado de los clientes seleccionados.

Procesos internos: el proceso interno se refiere a los procesos críticos que permitan acercar propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de rendimientos financieros.

Aprendizaje y desarrollo: las personas, los sistemas y los procedimientos. Al igual que los clientes, a los empleados también es preciso retenerlos, satisfacerlos, entrenarlos y fortalecer sus habilidades.

Finalmente, la visión como profesional de la carrera de contador público por medio de este trabajo se basa en aportar una solución para que Lozada Viajes pueda encarar la expansión organizacional por medio de la apertura de más de 200 franquicias hacia el año 2022. La complejidad de los procesos, y en particular, las dimensiones de clientes, desarrollo humano y finanzas, requieren de un manejo de la información interna en forma oportuna para poder tomar decisiones a tiempo y con el ánimo de producir cambios positivos en la organización objeto de estudio.

Marco Teórico

En virtud que el objetivo general que se propone con el presente reporte de caso es diseñar un cuadro de mando integral para la empresa Lozada Viajes, se abordaron y desarrollaron los siguientes temas: cuadro de mando integral, sus diferentes perspectivas y/o dimensiones que lo componen y tipos de cuadros.

Rivera Lirio (2014) sostiene que el cuadro de mando integral, es la traducción al español de *Balanced Scorecard*, sistema que originalmente se desarrolló para la medición

de procesos financieros y que en la actualidad se ha convertido en un sistema integral de administración de la eficiencia. Tiene sus orígenes desde comienzos de la década de los noventa, con sus creadores, David Norton y Robert Kaplan, que se centraron en la creación de un modelo de medición de la actuación.

Siguiendo a Kaplan y Norton (2002), exhiben que el cuadro de mando integral (CMI) proporciona a los altos mandos el equipo de herramientas que necesitan para llegar al éxito competitivo donde las organizaciones enfrentan contextos complejos por lo que es necesario que posean una comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de emplear para lograrlos. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de acción, brindando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros y no financieros como los procesos internos, clientes, y el desarrollo y aprendizaje. Dicha herramienta permite que las organizaciones puedan seguir la traza de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes en post de un crecimiento futuro.

Por su parte, y más conciso, Ibáñez (2015) define al cuadro de mando integral como una herramienta que permite ayudar en el proceso de toma de decisiones estratégicas proporcionando información constante sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos preliminarmente definidos mediante indicadores de gestión interna que derivan de la visión y la estrategia de la empresa y/u organización.

Esta última definición es la que mejor encuadra para tomarla como base en el reporte de caso con el que se propone traducir la visión y estrategia de la empresa Lozada Viajes en una herramienta que llamamos cuadro de mando integral.

En cuanto a las cuatro perspectivas de una empresa para la aplicación de un CMI, según Herrera (2014), se puede mencionar:

Perspectiva financiera: la construcción de un CMI debería animar a la organización a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Estos sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás dimensiones. Cada una de las medidas optadas debería formar parte del eslabón de relaciones de causa-efecto para así mejorar la

dimensión de finanzas. Herrera (2014) agrega que la perspectiva financiera describe los resultados palpables de la estrategia en términos cuantitativos.

Perspectiva del cliente: permite que las empresas suministraren indicadores de gestión interna sobre los clientes, tales como: satisfacción, fidelidad, retención, etc. Si las organizaciones pretenden conseguir una acción financiera privilegiada a largo plazo, deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Perspectiva del proceso interno: los altos mandos identifican los procesos internos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los propietarios y clientes. El autor propone que se genere una real cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación hasta el de posventa, añadiendo valor a los clientes. Complementan los indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo. Herrera (2014) sostiene que esta dimensión debe identificar los procesos críticos que se espera que tengan el mayor impacto sobre la estrategia de la organización.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: los objetivos de esta dimensión proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos en las restantes tres perspectivas, ya que involucra esencialmente a la gestión de los recursos humanos.

Si bien, el cuadro de mando integral integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos, existen diferentes tipos de CMI, según Kaplan y Norton (2002):

1) CMI operativos: útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo.

2) CMI estratégicos: definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.

3) CMI departamentales: específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.

4) CMI organizativos: definidos según los niveles de responsabilidad.

Finalmente, integrando todos los conceptos desarrollados en el marco teórico se puede decir que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta valiosa para el desarrollo de la estrategia empresarial, el cual abarca a todas las áreas de la empresa. Sus principales

beneficios, como la visión global, alineación y equilibrio de los objetivos, y dado que es una buena base para prever el futuro y demás, demuestran que es propicio para empresas tales como Lozada Viajes donde se propone el diseño de un cuadro de mando integral de tipo estratégico.

Diagnóstico y discusión

Lozada Viajes es una organización que presta servicios de turismo con una amplia trayectoria en el mercado nacional. Una de las metas que posee, para el año 2022, es la expansión de sus franquicias alrededor del territorio nacional.

Puntualmente, el problema que posee la empresa es que no cuenta con herramienta alguna que le permita articular la estrategia de expansión con los objetivos planeados para poder evaluar el desempeño de su gestión interna. Ni la estructura, ni los procesos están adaptados para alcanzar una expansión organizacional sostenible en el tiempo, dado que, la apertura de nuevas franquicias, modificará no solo los procesos internos críticos, sino también el trato con los clientes, sus finanzas y el continuo aprendizaje que los empleados van a requerir para prestar un servicio a mayor escala.

Frente a esta situación se considera necesario que Lozada Viajes posea un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral (CMI) para hacer frente a dicho crecimiento, evaluando no solo las posibilidades de mejora, sino también los procesos de gestión y su desempeño a partir del año 2020.

Se considera que el problema es relevante dado que la complejidad que produce toda expansión organizacional debe ser monitoreada eficientemente a los efectos de conocer qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo. La oportunidad de mejorar indicadores, del presente cuadro de mando integral, será un gran desafío para que Lozada Viajes pueda evaluar el desempeño de sus procesos internos. Además de detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico, e incluso indagar en los datos operativos de la empresa hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

Vale la pena resolver el problema para diseñar un modelo de gestión de control interna que sea capaz de plasmar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores para

facilitar el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo. Además, clarificar cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al mediano y largo plazo de la empresa Lozada Viajes en un contexto político-económico de mucha inestabilidad e incertidumbre como el de Argentina.

En conclusión, el cuadro de mando integral es el resultado de la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones, en la búsqueda de ampliar la visión de gestión imperante basada en los indicadores de gestión interna para sus cuatro perspectivas: finanzas, clientes, aprendizaje y procesos internos.

Por todo lo dicho, la empresa Lozada Viajes no se encuentra del todo preparada para medir y monitorear con eficiencia las dimensiones de sus procesos internos, más aun, bajo un contexto de expansión organizacional por medio de franquicias. Es por ello, que requiere de inmediato el diseño de un modelo de control de gestión basado en un cuadro de mando integral que logre traducir la estrategia organizacional en objetivos concretos y cuantificables bajo diversas personificaciones.

Se espera que los resultados, que alcance Lozada Viajes, por medio de la adopción de un cuadro de mando integral, logren reducir las incertidumbres en el proceso de toma de decisiones, aumentar la previsibilidad, aunar esfuerzo de todos los integrantes de la organización hacia la consecución de los objetivos planeados y sentar las bases de un control retroalimentado.

Plan de Implementación

Alcance y Limitaciones

Alcance de contenido

Se aborda un tema en materia de control de gestión interna como herramienta para evaluar el desempeño de los procesos la agencia de viajes Lozada Viajes bajo la mirada de un cuadro de mando integral.

Alcance Temporal

El estudio se realizó comprendiendo el primer semestre del calendario 2020, para implementar la propuesta a partir de Junio del mismo año.

Ámbito geográfico

Por tratarse de un reporte de caso para una organización en particular, el ámbito geográfico se define como la Provincia de Córdoba, Argentina.

Metodológico

De acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo cualitativo, de naturaleza documental y descriptiva.

Limitaciones

Durante la realización del trabajo no se presentaron dificultades ni limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del estudio. La elaboración de la investigación fue posible, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

Recursos

En este apartado, se detallan los recursos tanto materiales como no materiales que serán necesarios para la implementación de un cuadro de mando integral para la agencia de viajes Lozada Viajes.

Tabla N° 1: Recursos Materiales y no materiales

Detalle de recursos de lanzamiento		Cantidad	Costo
Materiales	Equipo de computación	1	\$ 20.000,00
	Impresora y escaner	1	\$ 4.500,00
	Escritorio y silla	1	\$ 6.500,00
	Cuadernos/hojas	varios	\$ 500,00
No materiales	Honorarios profesionales para la confección de CMI	1	\$ 70.000,00
	Remuneración del administrativo como auxiliar del profesional	1	\$ 17.500,00
	Conexión de internet	1	\$ 2.550,00
Total			\$ 121.550,00

Detalle de recursos de mantenimiento		Cantidad	Costo por año
Materiales	Cuadernos/hojas	varios	\$ 2.500,00
No materiales	Honorarios profesionales para el mantenimiento de CMI	1	\$ 20.000,00
	Informe periodicos sobre desempeño de las dimensiones	varios	\$ 20.000,00
	Remuneración del administrativo como auxiliar del profesional	1	\$ 12.500,00
	Conexión de internet	1	\$ 30.600,00
Total			\$ 85.600,00

Elaboración Propia

Acciones y marco temporal.

Para la confección de cuadro de mando integral, es importante tener en cuenta los siguientes pasos:

1) Definir la estrategia organizacional existente de forma tal que la organización pueda traducirla en objetivos concretos. La estrategia de Lozada Viajes es una de diferenciación con el objetivo de penetrar en nuevos mercados.

2) Determinar los indicadores de éxito. Un buen CMI comienza con indicadores, no mediciones. Es importante seleccionar los indicadores después de que se haya determinado con certeza la estrategia organizacional. La organización no debería ajustar su estrategia simplemente porque no existen mediciones evidentes.

3) Identificar procesos, proyectos y mediciones. La promesa del cuadro de mando integral es convertir la estrategia en acciones. Un importante resultado de cualquier proceso de cuadro de mando integral es que debe ser el enlace entre la estrategia y lo que hacemos, es decir, los procesos en los que trabaja diariamente Lozada Viajes.

4) Determinar los valores objetivos a alcanzar por cada uno de los indicadores de gestión interna. Esto permitirá la evaluación del desempeño de cada una de las dimensiones del CMI.

A continuación se exponen cada indicador, con la fórmula de calcularlo, el objetivo, el responsable de ejecutar la medición y la semaforización en virtud de los objetivos empresariales a alcanzar.

Tabla N°2: Dimensión Financiera y Clientes

Dimensión Financiera- Lorada Viajes						
Indicadores del CMI	Forma de calcularlo	Frecuencia de Medición	Responsable	Valores Objetivos		
Plazo de Cobranzas	$365 / \text{rotación de cuentas a cobrar}$	Mensual	Administración	$\leq a 30 \text{ d}$	entre 30 y 45 días	$\geq a 45 \text{ d}$
Plazo de pagos	$365 / \text{rotación de cuentas por pagar}$	Mensual	Administración	$\geq a 30 \text{ d}$	entre 30 y 20 d	$\leq a 20 \text{ d}$
Margen de rentabilidad	Utilidad operativa neta/Ventas	Mensual	Administración	$\geq a 15\%$	entre 15% y 10%	$\leq a 10\%$
Incremento de prestaciones turísticas	Ventas del periodo n /ventas del periodo n-1	Mensual	Gerente Comercial	$\geq a 30\%$	entre 30% y 10%	$\leq a 10\%$
Dimensión Clientes- Lorada Viajes						
Indicadores del CMI	Forma de calcularlo	Frecuencia de Medición	Responsable	Valores Objetivos		
Nivel de satisfacción de clientes	$\text{Total de clientes encuestados que dijeron que el servicio es excelente o muy bueno} \times 100 / \text{Total de encuestas}$	Mensual	Gerente Comercial	$\geq a 95\%$	entre 95% y 30%	$\leq a 30\%$
Retención de clientes	$\text{Total de clientes nuevamente compradores en un mes} / \text{Total de clientes históricos, quienes efectuaron alguna compra en el último mes} \times 100$	Mensual	Gerente Comercial	$\geq a 35\%$	entre 35% y 10%	$\leq a 10\%$
Nivel de Fidelización con los clientes	$\text{Total de clientes encuestados que se consideran fidelizados} / \text{Total de clientes encuestados}$	Mensual	Gerente Comercial	$\geq a 80\%$	entre 80% y 10%	$\leq a 10\%$

Elaboración propia

Tabla N°3: Dimensión Procesos Internos y Aprendizaje

Dimensión Procesos Internos- Lozada Viajes						
Indicadores del CMI	Forma de calcularlo	Frecuencia de Medición	Responsable	Valores Objetivos		
Nivel de procesos relevados e implementados	Cantidad de procesos relevados y elaborados x100 /cantidad de procesos solicitados por la direccion	Mensual	Gerente Gral	≥ a 45%	entre 45% y 20%	≤ a 20%
Grado de implementación de los protocolos definidos por la organización	Cantidad de procesos relevados y elaborados x100 /cantidad de procesos relevados y solicitados	Mensual	Gerente Gral	≥ a 35%	entre 35% y 10%	≤ a 10%
% Números de reclamos	(Nº de reclamos mensuales /Reclamos totales de clientes del mes anterior) x100	Mensual	Calidad	≤ a 5%	entre 5% y 8%	≥ a 8%
Dimensión Desarrollo y Aprendizaje- Lozada Viajes						
Indicadores del CMI	Forma de calcularlo	Frecuencia de Medición	Responsable	Valores Objetivos		
Capacitación al personal	Personal que realizó al menos una capacitación x 100 /total de personal	Semestral	Jefe de RRHH	≥ a 45%	entre 45% y 12%	≤ a 12%
Evaluación de desempeño	Cantidad de colaboradores con evaluación superior al 90% x 100/ cantidad de evaluados	Anual	Jefe de RRHH	≥ a 75%	entre 75% y 25%	≤ a 25%
Nivel de motivación de los empleados de la agencia turística	Empleados que se consideran motivados según encuesta personal / Total de empleados x 100	Semestral	Jefe de RRHH	≥ a 85%	entre 85% y 65%	≤ a 65%
Nivel de satisfacción de los profesionales en turismo de las franquicias	Cantidad de profesionales que respondieron la encuesta y hayan calificado con excelente o muy bueno x100 / Total de profesionales	Semestral	Jefe de RRHH	≥ a 50%	entre 50% y 30%	≤ a 30%
Incorporación de nuevos pasantes y/o aprendices	Nuevos pasantes y/o aprendices incorporados en el año /Total de empleados en ese año	Semestral	Jefe de RRHH	≥ a 48%	entre 48% y 10%	≤ a 10%

Elaboración propia

Diagrama de Gantt.

En esta sección se puede observar el diagrama de Gantt con las acciones concretas para la implementación del cuadro de mando integral en Lozada Viaje. Plazo: 2 meses.

Digrama de Gantt								
Acciones a llevar a cabo	Semanas							
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°
Evaluar el sistema de control de gestión existencia de Lozada Viajes	■							
Analizar el mapa de estrategia organizacional		■						
Determinar indicadores de gestión para el cuadro de mando integral de la empresa			■					
Recopilar resultados de los indicadores mas pertinentes			■	■				
Medición y comparación con las metas y/o valores objetivos				■	■	■		
Presentar información de gestión por medio del CMI						■		
Redacción de informes de gestión interna							■	
Retroalimentación								■
Evaluación de los resultados obtenidos								■
Plazo Total	2 meses							

Diagrama N°1: Diagrama de Gantt

Elaboración propia

Evaluación de la propuesta.

A continuación se exponen dos herramientas para poder evaluar la propuesta de implementación de un cuadro de mando integral para la agencia de viajes Lozada.

Cuestionario para la evaluación de la propuesta en Lozada Viajes		
Fecha		
1. ¿Se notan mejores resultados económicos en Lozada Viajes?		
Si	No	Considerablemente
2. ¿Ha mejorado la eficiencia en la gestión de los procesos de Lozada Viajes?		
Si	No	Considerablemente
3. ¿Los efectos de la implementación de la propuesta fueron positivos en forma radical?		
Si	No	Considerablemente
4. Los trabajadores de la empresa ¿lograron comprender la importancia de evaluar el desempeño por medio del CMI?		
Si	No	Considerablemente
5. Los recursos disponibles ¿Son gestionados eficientemente?		
Si	No	Considerablemente

Figura N°2: Cuestionario para evaluación

Elaboración propia.

A continuación, se expone en Figura 3, una herramienta adicional, que le permite a la agencia de viajes Lozada poder evaluar el impacto de la propuesta luego de la implementación del cuadro de mando integral.

Dimensión	Indicador	Metas propuestas luego de la implementación			
		implementación	Mejora	Consta	No Mej
Financiera	Plazo de Cobranzas	Reducir el plazo			
	Plazo de pagos	Aumentar el plazo			
	Margen de rentabilidad	Mejorar un 15%			
	Incremento de prestaciones turísticas	Aumentar 15%			
Clientes	Nivel de satisfacción de clientes	Mejorar a un 15%			
	Retención de clientes	Mejorar un 5%			
	Nivel de Fidelización con los clientes	Mejorar un 10%			
Procesos Internos	Nivel de procesos relevados e implementados	Mejorar la implementación en un 10%			
	Grado de implementación de los protocolos definidos por la organización	Grado satisfactorio de implementación mejorada en un 5%			
	% Números de reclamos	Reducir en un 5%			
Aprendizaje y Desarrollo	Capacitación al personal	Aumentar en 15%			
	Evaluación de desempeño	Mejorar en un 15%			
	Nivel de motivación de los empleados de la agencia turística	Mejorar la motivación en un 20%			
	Nivel de satisfacción de los profesionales en turismo de las franquicias	Mejorar la motivación en un 20%			
	Incorporación de nuevos pasantes y/o aprendices	Aumentar entre un 15%			

Figura N°3: Herramienta para evaluación de la propuesta luego de la implementación
Elaboración propia.

Para evaluar la propuesta, es importante mencionar que se esperaba que el diferencial por implementar el cuadro de mando integral en el resultado del ejercicio 2021, sea un 15% más, arrojando un valor (diferencial) de \$ 2.135.892,92. Retorno a la inversión (ROI) del 9.31% anual.

Para calcular el ROI se usó la siguiente fórmula:

$$(\$ 2.135.892,92 - \$207.150) / \$207.150$$

Conclusiones y Recomendaciones

En primer lugar, el objetivo general del presente trabajo fue aproximar una propuesta de implementación de un cuadro de mando integral para la agencia de viajes Lozada. Luego de la revisión y diagnóstico de la empresa, se consideró que la misma necesita un modelo de gestión de control de interno que le permita detectar qué está haciendo mal y qué puede mejorar, traduciendo su estrategia de diferenciación en objetivos concretos medibles por medio de indicadores de gestión interno, permitiéndole mejorar el proceso de toma de decisiones.

Debido a las proyecciones de crecimiento que tiene Lozada Viajes, por medio del aumento del número de franquicias hacia el año 2022, se piensa que los procesos internos de la empresa se tornaran más complejos de lo habitual. Es por ello, que el cuadro de mando integral aportaría o contribuirá de forma tal de generar una cultura de control en la organización que le permita alcanzar con mayor facilidad los objetivos estratégicos planeados.

Con la implementación del cuadro de mando integral se espera que la empresa pueda administrar más eficientemente los recursos disponibles y canalizarlos hacia la mejora de los procesos que involucren a sus clientes, aumentando el nivel de satisfacción de los mismos, la retención y la fidelización como medidas imperantes para preservar mercado y quizás ganar nuevos mercados no solo a nivel local sino también en otras provincia y porque no a nivel internacional.

Por otro lado, se espera que los integrantes de la organización se sientan parte de la implementación de cuadro de mando integral y no lo vean como un control sino como una posibilidad de mejora de los procesos que realizan a diario.

En sí, el cuadro de mando integral debe propender a generar un clima de control sostenido para marcar el camino de qué hay que preservar, qué mejorar y qué cambiar en función de la semaforización realizada.

Se recomienda, en primer lugar generar capacitaciones orientadas hacia los empleados y responsables de áreas para que conozcan el funcionamiento de la herramienta de control que se propone implementar con este reporte de caso. La idea es que se

familiaricen con la cultura del control y se evite la resistencia al cambio que muchas veces resulta ser dañina en las organizaciones que están desarrollándose en nuevos mercados como la analizada. Se recomienda generar un buen clima de trabajo promoviendo el alcance de los objetivos estratégicos en pos del desarrollo de la organización.

La revisión periódica de esta herramienta de control permitirá proponer oportunidades de mejoras, tales como adicionar nuevos indicadores de gestión interna que permitan, a la empresa, eficientizar el proceso decisional en el marco de la expansión organizacional y las nuevas formas de vender bajo la concepción de la omnicanalidad.

En un futuro, se recomienda adicionar otros indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de las acciones de Lozada de Viajes y su impacto en la faz del medio ambiente y la comunidad donde está inmersa. Adoptar una visión de responsabilidad social empresarial es todo un desafío para las empresas, tales como Lozada Viajes, y para hacerlo se podría confeccionar un tablero de gestión teniendo en cuenta normas internacionales, como las GRI, para la confección de los indicadores más adecuados que permitan medir el impacto sobre la economía, el medio ambiente y la sociedad.

Bibliografía

- Arteaga, C. (2016). *Diseño de una propuesta de un modelo de cuadro de mando integral aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Kapital Tours S.A. de la ciudad de Guayaquil*. Recuperado el 16-04-2020 de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/4789>.
- CAME (2020). *La Economía en Crisis*. Recuperado el 14-05-2020 de http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_NOVIEMBRE_VF.pdf
- Muñoz, J. (2017). *Diseño de un cuadro de mando integral para el mejoramiento del sector turismo*. Recuperado el 19-04-2020 de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2017/bpmfcia527d/doc/bpmfcia527d.pdf>
- Facio, R. (2016). *Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Agencia de Viajes Destinos S.A. Tesis de maestría*. Universidad de Costa Rica. Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. Recuperado el 15-04-2020 de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/28896/Tesis%20Agencia%20%20de%20Viajes%20Destinos.pdf>.
- Herrera A, C. (2014). Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Enfoque Sistémico (ES) como herramientas para la generación de valor económico del capital humano en las organizaciones. *Omnia*, vol. 20, núm. 2, 2014, pp. 105-119 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Ibañez, J. E. (2015). Creación del cuadro integral (OPI y KPI), Análisis de resultados y gestión de mejoras. Trabajo Final de aplicación. Recuperado el 05/04/2020 de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4900/Gir%2c%20Soledad.%20Elabor>

acion%20del%20cuadro%20de%20mando%20integral%20y....pdf?sequence=1&isAllowed=y

INDEC (2020). Incidencia de la pobreza e indigencia en Argentina. Recuperado el 14-04-2020 de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf

Jardel, E. M. (2004). *“Tablero de Control – Cuadro de Mando Integral”*. Mendoza: Trabajo presentado en Jornadas Ciencias Economicas- UNCuyo.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. Editorial Gestión 2000.

Ley N° 11723, Propiedad Intelectual. Información Legislativa infoleg.gov.ar, Argentina, 30 de septiembre de 1933.

Kaplan, Robert S. y David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Martínez, R., Dueñas, R., Miyahira, J., & Dulanto, L. (2019). *El cuadro de mando integral en la ejecución del plan estratégico de un hospital general. Revista médica herediana, 21(3), 153-159.* Recuperado el 20-04-2020 de <https://papelesdeinteligencia.com/que-es-un-cuadro-de-mando/pdf>.

Rivera Lirio, J. M. (2014). *Gestión de la RSC*. La Coruña. España. Editorial Netbiblo.

Tavella, F. (2016). *Cuadro de mando integral. Centro de Investigacion y Transferencia en Tecnologias y Estrategias para el Desarrollo*. Recupado el 10-04-2020 de <https://www.gestiopolis.com/cuadro-de-mando-integral-que-es-como-se-disena-y-construye/pdf>