

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Diseño de un Cuadro de Mando Integral en una empresa de servicios de turismo argentina”

Autor: Ziegler, María Florencia

Legajo: VCPB27228

DNI: 31724191

Director de TFG: Nicolás Salvia

2020

Resumen

El presente reporte de caso se realiza en el marco de la carrera de Contador Público, de la Universidad Siglo 21 (Argentina). Proponemos el diseño de una herramienta dinámica para la toma de decisiones de la alta gerencia de la empresa cordobesa Lozada Viajes (Argentina). La presente investigación tiene como objetivo principal el llegar a la obtención de un cuadro de mando integral, que provea de información precisa y en tiempo real, para optimizar así la toma de decisiones.

La empresa en análisis, Lozada Viajes, es una empresa familiar argentina, cordobesa, fundada en el año 1987. Cuenta con un crecimiento sostenido, con solidez financiera, y con diversas unidades de negocio, así como con certificaciones de organismos de calidad, y gran reconocimiento en su industria, la del turismo. Estas características, la llevan a la necesidad de contar con herramientas de gestión expeditivas, adecuadas y suficientes para llevar adelante su visión. Esta visión ya se encuentra plasmada en sus metas estratégicas, y será nuestra tarea, la de plantear la más eficaz herramienta para llevar adelante la toma de decisiones que llevará a esta empresa a lograr su visión.

Palabras clave

Cuadro de Mando Integral, herramienta de gestión, objetivos estratégicos, indicadores de gestión, perspectivas del CMI, turismo, estrategia de gestión, relaciones causa-efecto.

Abstract

The present report is carried out within the framework of the Public Accountant course at the Universidad Siglo 21 (Argentina). We are proposing the design of a dynamic decision-making tool for senior management of the Cordovan company Lozada Viajes (Argentina). The main objective of this research is to obtain a comprehensive scorecard that provides accurate information in real time, thus optimizing decision-making. For this purpose, we will carry out an analysis of the current general situation of the company, covering the market environment, the company, as well as its internal situation.

The company under analysis, Lozada Viajes, is a Cordovan Argentine family business, founded in 1987. It has sustained growth, financial strength, and various business units, as well as certifications from quality organizations, and great recognition in its industry, that of tourism. These characteristics lead the organization to the need for expeditious, adequate and sufficient management tools to carry out the vision. This vision is already embodied in its strategic goals, and it will be our task to propose the most effective tool to carry out decision-making that will lead this company to achieve its vision.

Key words

Balanced Scorecard, management tools, strategic goals, key performance indicators, perspectives of the balanced scorecard, tourism, management strategy, cause-effect connection.

Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Índice.....	4
Introducción	5
Análisis de la situación general	11
Marco teórico	16
Diagnóstico y discusión	19
Plan de implementación	21
Conclusiones	32
Referencias	33

Introducción

Lozada viajes, es una empresa cordobesa, que fue fundada en 1987. En la actualidad, es la empresa familiar más grande del país en el que opera: Argentina. Cuenta con presencia en 12 provincias y una amplia red de franquicias. Es así como la empresa maneja más de una unidad de negocios. Basa su estrategia de liderazgo en la innovación, en su marca, que ha construido su posicionamiento en el mercado durante más de 30 años, y en los altos estándares de calidad que se ha planteado a lo largo de su trayectoria.

La empresa en análisis se dedica a la comercialización de productos y servicios turísticos al mercado nacional de clase media y alta. Con respecto al mercado internacional, se interesa en los turistas provenientes de Estados Unidos de América, Canadá, Suramérica y Europa.

Opera respetando las leyes y normativas de cada lugar donde tiene presencia y adhiere a la norma de calidad ISO 9001. Cuenta con políticas de calidad, ambiental, de seguridad y salud ocupacional, comercial, de recursos humanos, y financiera y administrativa.

Los valores que la caracterizan son: calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas. Es a través de estos valores que la empresa busca realizar su visión: ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de Argentina. Y también para realizar dicha visión, es que busca plantear objetivos estratégicos, que sirvan de guía a mediano plazo, de manera de asegurar que lo que se está haciendo hoy, la lleva al lugar donde quiere estar mañana como empresa. Esto último es fundamental para cualquier organización que sea consciente de su crecimiento, y que tenga sentido de dirección (John Maxwell, 2013)

Según se desprende del Mapa Estratégico diseñado por la propia empresa en lo que respecta a sus metas a mediano plazo, menciona sus 4 metas estratégicas hasta el año 2022 (así las denomina la empresa):

1. Omnicanalidad, desarrollo del canal online y de todos los canales comerciales.
2. Crecimiento del tour operador.
3. Expansión de franquicias.

4. Crecimiento del Campus Lozada

La organización se encuentra actualmente con implementaciones, planes de acción, indicadores, que deberán ser unificados en una sola herramienta que centralice y muestre todos los objetivos como un conjunto. Será importante también el mapa estratégico, donde podremos encontrar las causas y efectos.

Tabla 1

Perspectiva financiera:	Perspectiva de clientes:	Perspectiva de procesos internos (de trabajo):	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (recursos):
1) Crecer en el valor de la empresa de manera sustentable. 2) Aumentar la facturación de Lozada Viajes Casa Central y de la red de franquicias. 3) Diversificar: incrementar la facturación de tour operador y del canal online. 4) Lograr eficacia en costos operativos.	1) Maximizar la satisfacción de los socios franquiciados. 2) Maximizar la satisfacción de los viajeros.	1) Crecer en la relación de franquiciante y franquiciado. 2) Mejorar continuamente las fuentes de financiamiento y subsidios. 3) Producir calidad (SGC o sistema de gestión de calidad). 4) Lograr nuevos acuerdos productivos o estratégicos. 5) Fomentar la creatividad e innovación (I + D). 6) Digitalizar los procesos operativos.	1) Liderar activamente para ser protagonistas del rol en el equipo, resolviendo los desafíos relevantes y cocreando un ambiente de relaciones colaborativas, íntegras y generadoras de riquezas. 2) Contar con información y datos con base en hechos. 3) Alinear la organización hacia el camino de la excelencia

		<p>7) Mejorar el desempeño del tour operador.</p> <p>8) Hacer productivo al canal online para las franquicias.</p> <p>9) Ser una comunidad saludable.</p>	
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Lozada viajes. 2017

Habiendo presentado las características de la empresa, y el contexto en el que opera, así como también sus objetivos estratégicos, comenzaremos a relacionar, diagnosticar y plantear hipótesis que nos lleven a comprobar si pudiéramos lograr plasmar la estrategia en un Cuadro de Mando Integral que contenga indicadores de gestión, y direccionadores para toda la empresa y sus colaboradores. Introduciremos algunos conceptos de CMI en los próximos párrafos, para luego pasar a plantear la problemática actual, y así llegar al objetivo general y específicos de la presente investigación.

En el mundo actual, globalizado en el que reina la competitividad y demanda mayores desafíos, las organizaciones deben tener la flexibilidad suficiente para así poder adaptarse a los constantes cambios del entorno. Es por esto por lo que resulta de vital importancia contar con Indicadores de Gestión dentro de la estrategia organizacional, para así poder tomar decisiones que sean convenientes y favorables para las organizaciones.

Los indicadores de gestión son índices/razones que describen el comportamiento de diversas variables, ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios). (Kaplan, Norton, 2016).

“Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas. Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Así pues, un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través

de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.” (Kaplan, Norton, 2016, p. 190)

Un Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimientos de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite traducir la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. En el año 1990, dos contadores participaron de un estudio que consistía en desarrollar un nuevo modelo de medición, pues el enfoque centrado en el aspecto financiero, que usaban la mayoría de las empresas, obstaculizaba otros aspectos, no menos importantes, que afianzaban el equilibrio. Kaplan y Norton examinaron varios casos y propusieron una variedad de ideas que dieron como fruto lo que bautizaron como Cuadro de Mando Integral (BSC). (Kaplan, Norton, 2016).

La problemática actual de la organización objeto de la presente investigación, es desarrollar el método para medir los objetivos planteados al 2022, ya que tiene planteada la estrategia y las tácticas, e inclusive el mapa estratégico, pero no los instrumentos para medir y comparar los resultados. Ampliando esta problemática, también se encuentra fundamental la necesidad de encontrar factores críticos de éxito, tal como lo son las causas críticas de una organización, que al ser correctamente administradas permiten alcanzar resultados exitosos. Es importante que se identifiquen estos factores dentro de cada perspectiva para saber dónde está la clave del éxito de este CMI. Serán claves también, las relaciones causa-efecto, como antes mencionáramos.

El aporte final de esta investigación será generar los indicadores del CMI, con su correspondiente justificación para que la empresa Lozada Viajes pueda alinear sus prácticas administrativas, lo que le permita medir resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones como procesos, y la capacidad para ser competitiva. Se pretende plantear un modelo para medir el funcionamiento de los procesos internos de la empresa por medio de la fijación del análisis de los objetivos, identificación de indicadores de gestión, y planteamiento de instrumentos para cuantificarlos y medirlos. Así, teniendo el conocimiento y la claridad que brinda la medición de objetivos por indicadores, la dirección de la organización podrá tomar acción para mejorar procesos, maximizar oportunidades, revertir debilidades. Todo esto debe ser medible, y planteado desde lo general a lo particular, de manera de poder trasladar los objetivos a las áreas de la empresa, de una manera clara, sencilla, para inducir en el personal los comportamientos que se esperan.

Como antecedentes académicos, tomaremos una tesis de maestría realizada por el alumno Christian Hernández Gómez de la Universidad de Costa Rica, quien ha investigado y propuesto el Cuadro de Mando Integral para una empresa de servicios de turismo. Propone en su disertación el análisis de cuáles son los indicadores de gestión necesarios en las cuatro perspectivas, para alinear la visión con la estrategia y cumplir con los objetivos a largo plazo. Esto es específico, y es lo que este trabajo pretende lograr respecto de Lozada viajes. (Hernández Gómez, C, 2006)

Se presentan también antecedentes en empresas multinacionales, tales como Volvo Truck Company, empresa que en el proceso de implementación del CMI formuló un total de 34 indicadores (KPI), de los cuales 16 fueron del tipo no financiero. Otro caso es el de la empresa SKF, una de las empresas más grandes del mundo en la fabricación de rodamientos. Cuenta con más de 40.000 empleados en 80 lugares, repartidos en 20 países del mundo. Este es el caso de una de las plantas de producción en Suecia. En este caso, el objetivo al implantar el CMI fue lograr conseguir un mayor compromiso de los trabajadores. Por último, el caso de la empresa KAPP-AHL, compañía textil escandinava. En este caso, el seguimiento de los objetivos se convirtió en una rutina, en la que cada departamento tiene reuniones de control cada trimestre. Esto quiere decir que se da un proceso continuo de desarrollo del CMI. (Fernández Revuelta Pérez, y Urban Ask, 2001)

Y estos antecedentes planteados, nos ayudarán a fundamentar las bases de la investigación, y a validar las propuestas de solución a la problemática de Lozada Viajes, que pasaremos a expresar en un próximo capítulo. cómo mencionábamos en párrafos anteriores se trata de plasmar la estrategia al 2022 en una herramienta que permita medir resultados y direccionar a toda la empresa hacia la conducta correcta. A continuación, establecemos el objetivo general y sus consiguientes objetivos particulares.

Objetivo general:

Diseñar una herramienta de control de gestión, fundamentada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que permita plasmar la estrategia de la empresa argentina Lozada Viajes, a partir del segundo semestre del 2020, con el fin de incrementar la calidad de la información para el proceso de toma de decisiones de la dirección de la compañía, colaborando con la meta estratégica principal: crecer en el valor de la empresa en forma sustentable.

Objetivos particulares:

- Realizar un relevamiento y análisis de los objetivos estratégicos planteados en el mapa estratégico, fundamentado en las cuatro perspectivas del CMI, con la posterior presentación ante el directorio de la empresa para la revisión y aprobación de este.
- Establecer para cada una de las cuatro perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento, indicadores adecuados y su método de medición. Formular objetivos numéricos para los indicadores seleccionados.
- Elevar el análisis, revisión y ajustes del CMI logrado, junto al mapa estratégico para la aprobación del directorio.
- Comunicar al personal el CMI y su implementación.
- Determinar la forma de dar seguimiento y la evaluación del impacto de la solución propuesta.

Análisis de situación general

Con relación al mercado en el que desarrolla sus actividades la empresa, se encuentra con un entorno de competidores y jugadores que avanzan en la implementación de nuevas tecnologías para la prestación de sus servicios. Todo esto, hace indispensable contar con un modelo estratégico para la toma de decisiones, que permita maximizar las ventajas que hoy ya tiene respecto de la competencia, y ser ágil. Ejemplo de esto es el desembarco de la “omnicanalidad”, y que es uno de los objetivos que la empresa tiene a mediano plazo (2022).

La problemática actual para la empresa Lozada Viajes, implica identificar y asegurar el uso de los indicadores idóneos y necesarios para medir sus objetivos de forma periódica, para poder asegurar que llegará a cumplir sus objetivos estratégicos para el año 2022. Se considera que teniendo una herramienta de gestión adecuada, podrá incrementar la calidad de la información para la toma de decisiones y saldrán a la luz de forma eficiente aquellos procesos resoluciones que deben tomarse para permitir a la empresa extenderse hacia su meta principal: crecer en el valor de la empresa en forma sustentable.

Se analiza y se describe la situación actual, con herramientas como FODA, PESTEL y 5 fuerzas de PORTER. A continuación, se presentan los análisis, y seguidamente, el resumen de análisis.

Análisis FODA.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis permite ver las características internas de una organización: fortalezas y debilidades, y también las características del entorno: oportunidades y amenazas. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, proyecto o persona.

Tabla 2.

FORTALEZAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento de marca. - Identidad corporativa.
-------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> - Antigüedad en el mercado. - Normas de calidad ISO 9001. (Gestión por procesos, sistema, documentación, etc.) - Sistema de franquicias.
OPORTUNIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de nuevas tecnologías. Ej. Online - Crecimiento geográfico. - Implementar Big Data. - Mejora de procesos estratégicos: ej. Compras y ventas. - Mejora de procesos tácticos, core del negocio. - Crecimiento del mercado.
DEBILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Burocracia generada por tantos procesos. - Planificación “lenta” para el ritmo que requiere la industria. - Falta de políticas de financiación para clientes.
AMENAZAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores con omnicanalidad desarrollada. - Competencia agresiva y rápida. - Salto tecnológico tardío, cuando el resto de la industria se encuentre y aún más avanzada. 2022 puede ser tarde.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis PESTEL

Esta herramienta permite conocer factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Tabla 3.

FACTORES	DESCRIPCIÓN
Político	<ul style="list-style-type: none"> -Resolución 125/2020 Ministerio de Turismo y Deportes. Marzo 2020 Facúltase a los agentes de viaje a atender al público exclusivamente por canales electrónicos a fin de evitar el contacto físico y la propagación del COVID-19, por el término de 30 días. - El turismo se muestra como política de estado. (Cronista, marzo 2020)

Económico	<p>-Cotización dólar: Al comienzo del 2019 el promedio del valor billete estadounidense era de \$38,89, hoy 16/04/2019 cotizó en \$43,41. En lo que va del año se representa una variación del 11,622% (Cotización Dolar, 2019) Poder adquisitivo: Frente la inflación del 2018 los salarios cayeron en promedio un 12% y se espera que durante el 2019 se mantenga esa tendencia (IProfesional, 2019)</p> <p>-Inflación: La tasa de variación anual del IPC en Argentina en marzo de 2020 ha sido del 48,4%, 19 décimas inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 3,3%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del 7,8% (Perfil, 2020)</p>
Social	<p>Desempleo: El instituto Nacional de Estadísticas y Censos, informó que el índice de desocupación alcanzó al 9,1% en el cuarto trimestre del año 2018 por sobre el 7,2% del mismo periodo en el año 2017 (Ambito.com, 2019) Pobreza: El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC) informó que el índice de pobreza al finalizar el año 2018 fue de 32%, aumentó en comparación de fines del año 2017 en el cual había sido de 25,7% (Iprofesional, 2019) -Ocupación hotelera: Se estimó para enero del 2019 una disminución del 3,1% respecto al mismo mes del año anterior sobre las pernотaciones sobre los establecimientos hoteleros y parahoteleros. (INDEC, 2019)</p>
Tecnológico	<p>-Herramientas Web: El gobierno de Buenos Aires presentó una nueva herramienta donde se publica información clave para la competitividad del sector turismo: Sistema de Inteligencia Turística (SIT). En él se visualizan datos que provienen de múltiples fuentes de información (Buenos Aires Ciudad, 2019)</p> <p>-Uso de Internet: Las cifras del ultimo periodo del año 2018 (Octubre, Noviembre y Diciembre) son las siguientes: Para internet fijo se registraron 7.463, 7.450 y 7.474 miles de accesos, crecieron en relación al año anterior 2,3% 1,7% y 1,6% y para internet móvil las cifras son 31.344, 30.980 y 31.294 miles de accesos, crecieron con relación al año anterior en octubre en un 0,3% mientras que en los otros dos meses cayeron 1,1% y 1,0% (INDEC, 2019)</p>
Ecológico	<p>-Sustentabilidad: Mediante un proceso participativo y federal, por resolución 316/2012 fue aprobada la actualización del Plan Federal Estratégico de Turismo</p>

	Sustentable 2020 por el Ministerio de Turismo (El Diario de Turismo, 2013). - Oferta turística: Argentina es uno de los lugares garantizados para realizar excursiones de ecoturismo, ya que cuenta con un gran número de parques nacionales donde se protege la flora y fauna (Ecomundo, 2019)
Legal	-Ley 25.997: Su objeto es regular la actividad turística del país (Ley N° 25.997, 2005) - Ley 26994: Tiene por objeto regular las relaciones mercantiles y comerciales (Ley 26994, 2014) -Ley 24240: Garantiza que se respeten los derechos de los habitantes en materia de consumo (Ley N° 24.240, 1993)

Fuente: Elaboración propia.

5 fuerzas de Porter

Este análisis establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Rivalidad entre competidores: Lozada viajes cuenta con un gran número de competidores, en donde cada uno de ellos busca la diferenciación creando valor agregado en sus servicios. La mayoría apuntan a todo el mercado. Lozada Viajes cuenta con una ventaja competitiva gracias a su trayectoria y su alta participación e identificación como marca para los usuarios. La competencia entre precios y campañas publicitarias es alta sobre todo en la competencia de forma online.

Amenaza de potenciales competidores: Por la situación económica en la que se encuentra el país y el capital requerido, la probabilidad de que ingresen nuevos competidores es baja. Una de las barreras que más dificultan al ingreso en el mercado es la diferenciación y posicionamiento de las empresas que ya están establecidas. Sumándole a esto los trámites/formularios necesarios para habilitar una agencia.

Poder de negociación de proveedores: Existe un gran número de proveedores, más allá de que Lozada Viajes trabaje con pocos de ellos. Algunos de ellos son mayoristas, y otros minoristas. Tienen un gran poder competitivo, algunos de ellos cuentan con la exclusividad de poder ofrecer a las agencias productos y servicios creados por ellos mismos, lo que los hace únicos. No podemos

decir lo mismo respecto al poder de negociación ya que las agencias pueden optar por elegir entre cualquiera de los proveedores por la poca diferencia entre precios. Los proveedores cuentan con lo necesario para integrarse hacia adelante, ya que ellos cuentan con los contactos y la experiencia necesaria.

Poder de negociación de clientes: En la actualidad los clientes se encuentran más informados, lo que los hace cada vez más exigentes a la hora de optar donde comprar, lo que genera un gran poder de negociación. Otro factor que influye es que los clientes que cuentan con los medios para comparar precios y formas de pago entre las agencias y ventas online, opten por los más accesibles.

Amenaza de productos sustitutos: Por los avances que se producen en la tecnología, en donde mediante páginas web se ofrecen productos y servicios similares a los que ofrecen las agencias, con mejores precios, con mucha información a la vista del cliente para generar confianza, y más comodidad, la amenaza de productos sustitutos es cada vez mayor.

El diagnóstico organizacional general que realizamos se orienta al objetivo del presente reporte, y por lo tanto se toman como relevantes los puntos que sirven para este fin.

Sin dudas, el salto tecnológico del mercado la competencia, acompañado del poder de información que está del lado del cliente en la actualidad, proponen a Lozada un alerta importante, y una necesidad de dirección clara para llegar lo antes posible al objetivo de la omnicanalidad. También se debe notar que los clientes, al contar con mayor información de las ofertas en tiempo real, online, también deciden su compra por la financiación ofrecida, y éste es un punto a desarrollar por Lozada.

Se destacan las fortalezas de la empresa, que cuenta con una marca posicionada en el mercado, y es una empresa reconocida en el ámbito, tanto por los clientes como por los competidores. También es una fortaleza el contar con la ISO 9001, y el sistema de franquicias, red de relaciones que puede servir como un turbo si se utiliza de forma adecuada, para cualquier estrategia que la empresa implemente. Asimismo, cuenta con alianzas estratégicas con proveedores que se transforman en socios para su negocio, y por lo tanto, deben ser tratados como tales en sus acuerdos.

No existen actuales amenazas del entorno respecto de nuevos posibles competidores, aunque sí es de suma importancia monitorearlo, ya que en el entorno se encuentran variables que

pueden afectar directamente el negocio, tales como las políticas del gobierno actual respecto del tipo de cambio y el tratamiento, o no, de políticas necesarias para el turismo.

Marco teórico

El término “gestión por resultados” fue presentado por primera vez por Peter Drucker, uno de los autores más importantes de la administración moderna. (Drucker, 1954). Medir los resultados, es lo que determina si ha llegado al objetivo deseado. Por lo tanto, las organizaciones deben basarse en objetivos medibles, para poder saber si han llegado a un objetivo planteado.

Esto traspasa a todas las áreas de la vida. Las personas miden todo el tiempo, comparando con una unidad de medida para saber si están haciendo lo correcto, o llegando a un objetivo. Ya sea medir el peso en la balanza, o medir cuántas materias hemos aprobado en un plan de estudio. Para saber si hemos alcanzado un objetivo, debemos medir. Y para medir, necesitamos una unidad, o herramienta de medida (Maxwell, 2013).

La estrategia de una empresa, debe ser expresada y comunicada al personal, lo más explícitamente posible. El autor Sains de Vicuña (2015), detalla que existen estrategias a nivel global y otras a nivel funcional específico. Esto nos apoya para sostener nuestra visión acerca de la necesidad de tener un cuadro de mando que comunique la estrategia de la organización a todos sus colaboradores. Las estrategias funcionales se encuentran relacionadas con aspectos intermedios, entre las divisiones de una empresa y las actividades diarias, operativas de desarrolla una organización.

En el pasado, en el ámbito corporativo, medir resultados financieros como facturación, liquidez, ROI, EBITDA es lo que todas las empresas, desde pequeñas pymes a grandes multinacionales, estaban acostumbradas a hacer. Es así como las empresas basaban su éxito en resultados de orden financiero, pero no tenían como rutina el análisis de factores blandos, como satisfacción de clientes, por ejemplo, y su contribución a la estrategia y al resultado final del todo. Y es así, que el CMI consiste en analizar la organización en torno a cuatro perspectivas: finanzas, cliente, procesos internos e innovación y aprendizaje. Significa que las cuatro perspectivas son referidas a diferentes visiones a partir de un campo de actuación, pero la integración de las cuatro

perspectivas mantiene el equilibrio. Podríamos definir al CMI como un sistema de medida del rendimiento que se deriva de la visión y la estrategia, y que refleja los aspectos más importantes de la organización. Por consiguiente, permitirá un monitoreo integral por el hecho de que utiliza tanto indicadores financieros como no financieros. Justamente estos últimos hacen que se reconozca su utilidad al gestionar recursos intangibles, poco reconocidos y difícilmente evaluables. (Kaplan, Norton 2016).

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarse fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

Perspectiva del cliente

Se refiere al conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituyen la zona medular de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.

Perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye directamente en la satisfacción de éste. A menudo abarca tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.

Perspectiva de innovación y aprendizaje

Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del CMI. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales. (Kaplan, Norton 2016).

Encontramos en la bibliografía académica, escasos autores que cuestionan o critican el modelo de CMI. Traemos a colación a Porporato y Garcia (2007), quienes han realizado una investigación bibliográfica y cuestionan al CMI cuando se aplica a compañías multidivisionales. Mencionan que el modelo es presentado a los gerentes y directores de empresas, como un ideal y una solución, pero que cuando se trata de indicadores, el nivel de esfuerzo es inverso al grado de estandarización de las medidas de cada una de las perspectivas. Plantean también que es necesario prestar atención a tres temas a la hora de diseñar e implementar un CMI: primero, pensar en medidas comunes que formen parte de la cultura de la empresa. Segundo, dentro del equipo encargado de diseñar el CMI, no debe haber preeminencia de ningún área funcional o grupo profesional. Tercero, se debe buscar entender los procesos no sólo los resultados que se desean lograr.

Esto último nos interesa particularmente en esta investigación, y estamos de acuerdo con los autores. También es de destacar que será mucho más beneficioso para una organización contar con un CMI, aunque incompleto o limitado, que no contar con ninguna forma de cuadro de mando. Incluso cuando nos encontremos con indicadores que no representen del todo la realidad y lleven a la compañía hacia el objetivo deseado, tendremos al menos el punto de partida desde donde mejorar.

Al respecto de autores actuales, encontramos bibliografía que aporta opiniones en favor de lo que mencionábamos anteriormente. Es decir, que apoyan la teoría de que los indicadores permiten un proceso de retroalimentación de la información que se obtiene con los resultados, y que esto genera motivación en el personal, al ver plasmados los resultados obtenidos (Salguero, 2015).

Siguiendo también a Berrios y Flores (2017), se distingue que el CMI es más que un sistema de medición, y es un sistema de gestión estratégica. Permite mucho más que solamente medir resultados, y a través del CMI se pueden alinear las iniciativas estratégicas, aumentar el feedback y la formación estratégica del personal.

Con relación a los indicadores de gestión, encontramos que Taylor (2012), sostiene que existen dificultades en el desarrollo de los indicadores, y que podrían ser, entre otras, la complejidad del trabajo consistente en integrar y sintetizar rápida y eficazmente las numerosas fuentes de datos. En este sentido, encontramos importante poder demarcar correctamente las relaciones causa-efecto cuando se desarrollan indicadores. Es relevante mencionar este punto, ya

que es fundamental para el planteo que sigue esta investigación. Entendemos que las relaciones de causa y efecto serán cruciales para el éxito de todo el CMI.

Diagnóstico y discusión

En el presente apartado, se realiza una descripción de la problemática encontrada en la empresa Lozada Viajes. Habiendo realizado el análisis de situación de la empresa, y con herramientas técnicas que nos permiten delimitar las diferentes temáticas, comenzaremos por plantear la problemática en todas sus dimensiones.

Sabemos que estamos ante una empresa que cuenta con fortalezas de calidad desarrolladas durante años de trabajo y experiencia, y conocimiento de la industria en la que opera. Tiene también un posicionamiento de marca logrado, y cuenta con una red de socios del negocio que la apoyan y son relaciones comerciales duraderas. Normalizada, estandarizada en áreas operativas, tales como compras y ventas. Con visión y misión claras. Entonces, concluimos en que para poder llevar adelante los objetivos que se plantea, necesita un Cuadro de Mando Integral que contenga todo lo que se necesite medir para llevar adelante sus metas.

El problema por resolver para Lozada Viajes, es el de seleccionar el método adecuado para medir los objetivos que ya posee. De esta forma, poder ser traducidos correctamente en indicadores de gestión que puedan ser de utilidad, y por los que todo el personal de la empresa pueda trabajar. Según se aprecia como principal conclusión del relevamiento situacional, se deberán relacionar los objetivos estratégicos a largo plazo planteados en 2015, con la visión de la empresa, su misión, los objetivos a mediano plazo, y análisis de cada objetivo desde cada perspectiva del CMI, para luego determinar los indicadores de gestión que van a plasmar todo esto en el trabajo diario de sus colaboradores, y en un todo desde las cuatro perspectivas del CMI.

Hemos ya descripto las perspectivas, y detallamos a continuación los problemas identificados, acercando así la conclusión diagnóstica del presente apartado.

- Financiera: en principio, los socios capitalistas, o accionistas de una empresa siempre estarán preocupados por las utilidades que se generen. Querrán conocer cifras financieras. El problema es que estos números muestran solamente fotos del pasado. Deben ser

relacionados con otros indicadores, blandos. También deben poder compararse los resultados con períodos anteriores.

- Cliente: encontrarnos con la perspectiva del cliente, que es quien trae ingreso de una empresa. La forma en que el cliente final (viajero) percibe a la empresa, afectará el futuro financiero de Lozada Viajes. Se necesita contar con indicadores que muestren el impacto real de las acciones de la empresa, sobre las percepciones del cliente final. Por lo general, son indicadores blandos, o que requieren de un feedback del cliente.
- Procesos internos: todo lo anterior tiene validez si se observan todos los procesos necesarios para lograr la experiencia de marca de un viajero. Es decir, el producto final: un viaje. La rapidez con que se gestiona lo administrativo, el personal capacitado con autoridad suficiente para resolver, son ejemplos.
- Innovación y Aprendizajes: asegurar que los colaboradores, socios franquiciados, proveedores in-house, y todas las personas que son parte de la empresa, estén siendo capacitados y mejorando continuamente sus habilidades y competencias.

Michael Gerber (2005), dice que “los sistemas permiten a personas comunes lograr resultados extraordinarios predeciblemente. Sin embargo, sin un sistema, incluso las personas extraordinarias tienen dificultades para lograr previsiblemente incluso resultados comunes”. Este concepto se puede trasladar a la experiencia de Lozada Viajes, y ser transportado hacia un sistema de indicadores de gestión que optimicen la estrategia al 2022.

En el supuesto de que Lozada Viajes continuara su gestión sin la herramienta de gestión planteada en el presente reporte se encontrará carente de los compendios necesarios para lograr la excelencia en la toma de decisiones. Tampoco contará con direccionadores que promuevan el accionar de su personal, y se verá absorbida por la cotidianeidad, perdiendo capacidad de visión panorámica. Necesita un sistema para apalancar los resultados que quiere lograr, y sostenemos que este sistema es un CMI.

Plan de implementación

El presente trabajo de investigación se desarrolla dentro del ámbito de la empresa Lozada Viajes, y establecerá indicadores para un Cuadro de Mando Integral, considerando las cuatro perspectivas que propone, y precisando indicadores de gestión que servirán para medir si la empresa conseguirá llegar a sus objetivos estratégicos para el año 2022. Todo esto, teniendo en cuenta que la propia empresa ya ha definido sus objetivos estratégicos, y los objetivos a seguir respecto de cada perspectiva del CMI, tal como lo hemos descripto en el apartado anterior. Por lo tanto, se trabajará con los mencionados objetivos como horizonte estratégico, y asumiendo que son éstos los que llevarán a la empresa a cumplir con sus propias metas, al año 2022. Esto quiere decir, que de ser necesario modificar alguna de las metas estratégicas planteadas en el mapa estratégico presentado, se deberá revisar nuevamente el resultado del CMI, replanteando el diseño de indicadores, y probando su eficacia y eficiencia nuevamente.

El plan que formulamos se limita al caso particular de la empresa Lozada, que se encuentra en la industria del turismo, y en específico se dedica a la venta de experiencias turísticas. Geográficamente, se encuentra en Argentina, con sus oficinas de administración principales en la ciudad de Córdoba, y cuenta con una red de franquicias. El plan de implementación que presentaremos pretende satisfacer la necesidad de dicha empresa, solucionando el problema detectado y presentado durante el segundo semestre del año 2020.

En términos de plazos, estimamos que la implementación tomará dieciséis semanas, considerando los recursos planificados según el siguiente detalle:

- Honorarios profesionales por consultoría: dos recursos humanos con Seniority alto, y con experiencia suficiente en el área. Deberán ser personas con capacidad de análisis, orientadas a resultados, con título de grado en Cs. Económicas

Según tabulación actual del Consejo Profesional de Cs. Económicas, el presupuesto requerido será de \$744.720.

- Hardware: dos computadoras tipo laptop (para favorecer el movimiento de las personas por las áreas) con accesos a sistemas de la empresa y servicio técnico disponible: \$177.200
- Gastos administrativos y viáticos, tales como celular, remis, etc. \$50.000

Para acompañar la implementación y posterior medición de resultados, se deberá contratar una agencia de comunicación interna, que realizará encuestas, entrevistas a mandos medios, y

desarrollará un plan de comunicación. Se estima un presupuesto total de \$168.000. El trabajo de la agencia será de apoyo y acompañamiento para la comunicación interna, y para apalancar el proceso de comunicación a los colaboradores, disponiendo de 20 horas semanales durante 12 semanas. Para poder medir los resultados del plan implementado, se desarrollarán encuestas a los empleados, y entrevistas a mandos medios.

Respecto del mantenimiento en el tiempo, se estima necesario un recurso permanente, con jerarquía de jefatura. El sueldo deberá adecuarse a los estándares de remuneraciones y beneficios que pague la empresa, y estimamos que será de \$986.000 anuales, teniendo en cuenta sueldo, cargas sociales y beneficios. Se asume que la posición debe ser de planta permanente, y que su función principal será la de monitorear el avance de los indicadores, modificarlos, medirlos, generar reportes y comunicar al personal todo lo referido al CMI. Se considera dentro de este presupuesto el primer año de sueldo de la posición, sugiriendo que el costo será absorbido por la organización posteriormente.

Inversión total necesaria estimada en pesos argentinos: \$2.125.920 en el primer año.

Para articular temporalmente la implementación, a continuación, establecemos un diagrama de GANTT, expresando las dieciséis semanas que dura el proyecto, y la disposición de los tiempos de cada actividad a desarrollar. El horizonte temporal es de 16 semanas, estableciendo actividades que tendrán una duración de dos semanas, mientras que, para otras, será necesaria una semana. Esto teniendo en cuenta la asignación de recursos arriba detallada. En caso de necesitar modificar los recursos humanos, o tiempos disponibles de cada área de la empresa para el proyecto, se debería replantear el diagrama en función de la nueva disposición de recursos.

La evaluación de las acciones planteadas se detalla como parte del diagrama de GANTT, ya que se necesitará de una encuesta al personal, realizada y medida por una empresa externa, de manera de contar con la garantía de que los resultados serán reales, sin sesgos subjetivos de ninguna de las áreas de la empresa. De esta forma, el directorio contará con información idónea para la toma de decisiones respecto del CMI de Lozada Viajes.

Para la evaluación del impacto de la implementación propuesta, se medirán los resultados de crecimiento de la empresa, en términos financieros. Se proyecta lograr el crecimiento del 2% interanual, según estrategia de la empresa, tomando como logrado el 100% de este indicador básico. Será tarea del gestor del CMI que Lozada Viajes asigne, la de dar seguimiento y evaluar paso a paso, para poder asistir y modificar lo que sea necesario, así como informar al personal y

obtener su feedback, cuando así lo amerite. Deberá seguir el mapa estratégico y reportar al directorio sus puntos de vista, revisiones, modificaciones que sean necesarias.

Tabla 4.

Diagrama de Gantt

Semanas totales: 16

Orden	Actividad	Dur	Semana															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Relevamiento de diagnóstico	1	■															
2	Análisis, revisión y ajustes del plan	2	■	■														
3	Presentación de la propuesta al directorio, revisión y aprobación	1			■													
4	Perspectiva financiera: relevamiento de datos disponibles	1				■												
5	Perspectiva financiera: definición de indicadores	1					■											
6	Perspectiva del cliente: relevamiento de datos disponibles	1						■										
7	Perspectiva del cliente: definición de indicadores	1							■									
8	Perspectiva de procesos internos: relevamiento de datos disponibles	1								■								
9	Perspectiva de procesos internos: definición de indicadores	1									■							
10	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: relevamiento de datos disponibles	1										■						
11	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: definición de indicadores	1											■					
12	Análisis, revisión y ajustes del CMI con Mapa Estratégico	1												■				
13	Aprobación del directorio	1													■			
14	Comunicación y divulgación del CMI al personal	2														■	■	

Basados en el mapa estratégico ya trabajado por Lozada, presentamos el CMI adecuado con relaciones causa-efecto a continuación. Marcamos con “negrita” aquellos objetivos que son estratégicos en el mapa arriba presentado.

A los efectos de poder presentar correctamente la tabla realizada, la hemos dividido en dos partes, repitiendo debajo el orden de los objetivos y la perspectiva, con el fin de facilitar su lectura.

Tabla 6

Orden	Perspectiva	Descripción Objetivo	Cuantificación del objetivo	Indicador
1	Financiera	Crecer en el valor de la empresa de manera sustentable	2% anual sostenido en los próximos 3 años	Variación interanual de utilidad bruta
2	Financiera	Aumentar la facturación de Lozada Viajes Casa Central y de la red de franquicias	8% anual	Variación interanual de facturación
3	Financiera	Diversificar: incrementar la facturación de tour operador y del canal online	5% anual	Variación interanual de facturación
4	Financiera	Lograr eficacia en costos operativos	Ahorro anual del 20% sobre presupuesto de todas las áreas	Variación interanual de ahorros totales P&L
5	Del cliente	Maximizar la satisfacción de los socios franquiciados	Incrementar el resultado de la encuesta de forma sostenida	Encuesta semestral de satisfacción

6	Del cliente	Maximizar la satisfacción de los viajeros	Incrementar el resultado de la encuesta de forma sostenida	Encuesta semestral de satisfacción
7	De procesos internos	Crecer en la relación de franquiciante y franquiciado	Incrementar el resultado de la encuesta de forma sostenida	Encuesta semestral de satisfacción
8	De procesos internos	Mejorar continuamente las fuentes de financiamiento y subsidios	Cantidad de fuentes de financiamiento y subsidios sondeada	Variación intersemestral de cantidad
9	De procesos internos	Producir calidad (SGC o sistema de gestión de calidad)	Implementar SGC	Porcentaje de avance en la implementación
10	De procesos internos	Lograr nuevos acuerdos productivos o estratégicos	Cantidad de nuevos acuerdos	Variación intersemestral de cantidad
11	De procesos internos	Fomentar la creatividad e innovación (I + D).	Incrementar la capacitación formal en creatividad del personal	Presupuesto de capacitación de RRHH
12	De procesos internos	Digitalizar los procesos operativos.	Digitalizar 3 procesos operativos semestralmente	Cantidad de procesos operativos digitalizados
13	De procesos internos	Mejorar el desempeño del tour operador	Incrementar el desempeño del tour operador en un 5% interanual	Valor incremental del desempeño

14	De procesos internos	Hacer productivo al canal online para las franquicias	Medir la productividad del canal online	Variación interanual de facturación del canal online
15	De procesos internos	Ser una comunidad saludable.	Implementar encuesta de clima laboral	Resultados de la encuesta
16	De aprendizaje y crecimiento	Liderar activamente para ser protagonistas del rol en el equipo	Incrementar la capacitación formal en liderazgo y mandos medios del personal	Presupuesto de capacitación de RRHH
17	De aprendizaje y crecimiento	Contar con información y datos con base en hechos.	Implementar evaluaciones de desempeño del personal	Documentar evaluaciones de desempeño anuales
18	De aprendizaje y crecimiento	Alinear la organización hacia el camino de la excelencia	Incrementar la capacitación formal del personal	Presupuesto de capacitación de RRHH

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 7

Orden	Perspectiva	Herramienta de medida	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Área responsable	Relación causa/efecto
1	Financiera	$(U. \text{bruta año } (n) - U. \text{bruta año } (n-1)) / U. \text{bruta año } (n-1) * 10$	Porcentaje	Anual	0,02	0,015	0,01		Dirección Gral.	Todos
2	Financiera	$(\text{Facturación total año } (n) - \text{Facturación total año } (n-1)) / \text{Facturación total año } * 100$	Porcentaje	Anual	0,08	0,05	0,04		Dirección Gral.	5
3	Financiera	$(\text{Facturación total año } (n) - \text{Facturación total año } (n-1)) / \text{Facturación total año } * 100$	Porcentaje	Anual	0,05	0,04	0,03		Dirección Gral.	1, 16
4	Financiera	$(\text{Ahorro P\&L año } (n) - \text{Ahorro P\&L año } (n-1)) / \text{Ahorro } (n-1) * 100$	Porcentaje	Anual	0,2	0,15	0,1		Compras	1, 12, 13, 18
5	Del cliente	Gráficos de tendencia que muestren resultados de encuesta	Valor incremental absoluto	Semestral	Incremento del 12%	Incremento del 5%	Sin incremento		Gerente Comercial	1, 16, 5

6	Del cliente	Gráficos de tendencia que muestren resultados de encuesta	Valor incremental absoluto	Semestral	Incremento del 12%	Incremento del 5%	Sin incremento		Gerente Comercial	1, 5, 7
7	De procesos internos	Gráficos de tendencia que muestren resultados de encuesta	Valor incremental absoluto	Semestral	Incremento del 5%	Incremento del 2%	Decremento		Gerente Comercial	5, 6
8	De procesos internos	(Cantidad total de fuentes sondeadas (n) - Cantidad total de fuentes sondeadas (n-1) / Cantidad total de fuentes sondeadas (n-1))*100	Valor incremental absoluto	Semestral	0,1	0,08	0,05		Gerente de Administración	1,2,4
9	De procesos internos	Porcentaje de avance en la implementación	Porcentaje	Por proyecto	1	0,7	0,5		Todas las áreas	1, 5, 6, 7, 18
10	De procesos internos	(Cantidad total de nuevos acuerdos (n) - Cantidad de total nuevos acuerdos (n-1) / Cantidad total de nuevos acuerdos (n-1)	Valor incremental absoluto	Semestral	0,1	0,05	0,02		Compras, MINTUR	1,4

11	De procesos internos	Valor absoluto incremental presupuesto para capacitación invertido	Valor absoluto incremental presupuesto para capacitación	Anual	0,25	0,2	0,1		Responsable de RRHH	1, 9, 18
12	De procesos internos	Valor absoluto incremental de procesos	Cantidad de procesos operativos digitalizados	Semestral/por proyecto	1	0,9	0,8		Todas las áreas	1, 18
13	De procesos internos	Gráficos de tendencia que muestren resultados de desempeño	Valor incremental absoluto	Anual	0,05	0,03	0,01		Dirección Gral.	1, 2, 3
14	De procesos internos	$(\text{Facturación total año (n)} - \text{Facturación total año (n-1)}) / \text{Facturación total año} * 100$	Porcentaje	Anual	0,08	0,05	0,04		Gerente Comercial	1, 5, 3

15	De procesos internos	Gráficos de tendencia que muestren resultados de encuesta	Valor incremental absoluto	Semestral	Incremento del 12%	Incremento del 5%	Sin incremento		Responsable de RRHH	1, 18
16	De aprendizaje y crecimiento	Valor absoluto incremental presupuesto para capacitación invertido	Valor absoluto incremental presupuesto para capacitación	Anual	0,25	0,2	0,1		Responsable de RRHH	1, 14
17	De aprendizaje y crecimiento	Evaluaciones realizadas	Cantidad de evaluaciones realizadas y documentadas	Semestral	1	0,95	0,9		Responsable de RRHH	1, 5, 16
18	De aprendizaje y crecimiento	Valor absoluto incremental presupuesto para capacitación invertido		Anual	0,25	0,2	0,1		Todas las áreas	1, 12, 16

Fuente. Elaboración propia.

Conclusiones

El Cuadro de Mando Integral debe ser más que una diversidad de entre quince y veinticinco indicadores financieros y no financieros agrupados en las cuatro perspectivas. Debe contar, en una sola herramienta, la historia de la estrategia de un negocio. Este relato se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actuación con los de resultado, a través de una serie de relaciones de causa-efecto. Conseguir encontrarlos, es una tarea que debe ser cotidiana, y continuamente revisada.

La presente investigación, se ha basado en la problemática encontrada en la organización, que la falta de un adecuado Cuadro de Mando Integral, que interrelacione las cuatro perspectivas del CMI, con el mapa estratégico de la empresa. La solución propuesta apunta a resolver esta problemática exclusivamente. El diagnóstico, recomendaciones y estrategias presentados en este trabajo, son el resultado del análisis de la situación de la empresa, y de la información obtenida de la misma, en el manejo de las cuatro perspectivas expresadas en el CMI, ideadas por Kaplan y Norton. El desarrollo y aplicaciones de éstos, así como su aproximación y puesta en marcha, queda a circunspección de los directivos de la empresa Lozada Viajes S.A. Es de destacar, que la presente es una propuesta sustentada en un estudio teórico de la metodología, y en un análisis objetivo.

Para finalizar, instamos a los directivos de la empresa, a visualizar el presente informe de una manera global, con perspectiva amplia. Se debe tener en cuenta que en caso de modificar alguno de los objetivos estratégicos de la empresa, estaremos ante la necesidad de revisar el alcance de la herramienta de gestión y sus indicadores, así como los recursos necesarios para su monitoreo.

El mercado del turismo exige que las empresas sean ágiles, flexibles, que tomen decisiones a tiempo, proactivamente y no reactivamente. Esta herramienta de gestión es la respuesta para encarar el desafío que hoy tiene por delante Lozada Viajes.

Referencias

- Berríos, R., y Flores, R. (2017) *Cuadro de Mando Integral*. Serie Creación n° 27. Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación Sobre Educación Superior CIES - USS.
- Gerber, Michael (2005) *El mito del emprendedor*. (1° Ed) México. Paidós.
- Hernandez Gomez C, *Propuesta de CMI para la agencia de viajes Destinos SA*. Tesis de Maestría. Universidad de Costa Rica. Recuperada de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/28896>
- Kaplan, R. S & Norton, D. P. (1992) *Cuadro de mando integral* (3° ed). Colombia. Editorial Mc Graw Hill..
- Kaplan, R. S & Norton, D. P. (2016). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral* (2° Ed.) España. Editorial Gestión 2000 SA.
- Lozada Viajes. Nosotros. (2019). Lozada Viajes. Obtenido de: <https://www.lozadaviajes.com/>
- Luis Fernández Revuelta Pérez y Urban Ask. Diseño e implantación del cuadro de mando estratégico: el caso de tres empresas multinacionales. *Revista española de financiación y contabilidad*. Volumen 30, n° 109 julio-sept 2001. Pp 743-764. Recuperada de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02102412.2001.10779431>
- Maxwell, John C. (2013). *Las 15 leyes indispensables del crecimiento*. EEUU. Casa creación.
- Porporato, Marcela y García N. Análisis de las limitaciones del Cuadro de Mando Integral: Revisión de literatura e implicaciones para la práctica. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión* 5 (9), 13-32. 2007. Recuperada de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274480>
- Sainz De Vicuña Ancín, (2015). *El plan estratégico en la práctica*.. Madrid. Editorial ESIC
- Salgueiro, Amado. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Argentina. Ediciones Días de Santos.
- Rodríguez Taylor, Elizabeth Cristina. (2012). *Guía para la construcción de Indicadores de Gestión*. Bogotá, Colombia. Departamento Administrativo de la función pública.