

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público.

Trabajo Final de Grado.

Reporte de Caso.

**“ Metodología de gestión basada en el Cuadro de mando Integral para la empresa
Lozada Viajes SRL”**

**“Management methodology based on the Balanced Scorecard for the company
Lozada Viajes SRL”**

Autor: María Verónica Ortega Arena

D.N.I.: 28.218.797

Legajo: VCPB14818

Director de TFG: Lombardo Cristian

Córdoba, mayo de 2020.

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	3
Objetivos	5
<i>Objetivo General.</i>	5
<i>Objetivos Específicos.</i>	5
Análisis de Situación.	6
<i>Descripción de la situación.</i>	6
<i>Análisis de contexto.</i>	8
<i>Diagnóstico Organizacional . Análisis FODA.</i>	11
<i>Análisis Específico Según el Perfil Profesional.</i>	12
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión	17
<i>Descripción del problema.</i>	17
<i>Justificación del problema</i>	17
<i>Conclusión Diagnóstica.</i>	18
Plan de Implementación	19
<i>Alcances y limitaciones</i>	19
<i>Recursos Involucrados</i>	19
<i>Presupuesto necesario para el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral.</i>	20
<i>Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación.</i>	20
<i>Propuesta de diseño e implementación del CMI.</i>	21
<i>Evaluación y control</i>	25
Conclusiones y Recomendaciones	27
Referencias	29

Resumen

En el presente reporte de caso se propone realizar el diseño de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que brinde información certera y de calidad en el momento oportuno para facilitar el proceso de toma de decisiones en la empresa Lozada Viajes SRL. A partir de esta herramienta de gestión es posible la alineación de la visión con la estrategia empresarial, establecer objetivos e indicadores que brinden información sobre los resultados alcanzados y en post d ellos mismos analizar si cumplen con las metas propuestas e implementar las medidas de acción y corrección para atacar las desviaciones. Para llevar a cabo el reporte se realizó un diagnóstico organizacional, el cual concluyó que si bien la empresa esta bien posicionada en el mercado, ha descuidado aspectos relacionados a la gestión interna, capacitación y crecimiento profesional de sus empleados, uso de tecnologías obsoletas, automatización de las oeraciones y el uso de herramientas de publicidad y marketing. Es a tarvés de la implementación del control de gestión que la firma bajo estudio esta en condiciones de afrontar la toma de decisiones con información precisa para poder hacer frente a los mercados cambiantes, logrando así un crecimiento sostenido en el tiempo

Palabras claves: Control de gestión. Indicadores. Estrategia. Cuadro de Mando Integral

Abstract

In this case report, it is proposed to design a management control tool based on the perspectives of the Balanced Scorecard that provides accurate and quality information in a timely manner to facilitate the decision-making process in the Lozada company. Viajes SRL. Based on this management tool, it is possible to align the vision with the business strategy, establish objectives and indicators that provide information on the results achieved and, in the future, analyze whether they meet the proposed goals and implement the action measures and correction to attack deviations. To carry out the report, an organizational diagnosis was carried out, it has neglected aspects related to internal management, training and professional growth of its employees, use of obsolete technologies, automation of sentences and the use of advertising and marketing tools. It is through the implementation of management control that the firm under study is in a position to face decision-making with precise information to be able to face changing markets, thus achieving sustained growth over time

Key words: Management control. Indicators. Strategy. Balanced Scorecard

Introducción

Las empresas a nivel mundial están expuestas a constantes desafíos, por lo que es necesario que cuenten con estructuras flexibles para adaptarse con mayor facilidad a los cambios. Es ante este panorama donde es fundamental contar con herramientas de gestión que le permitan afrontar de la mejor manera las situaciones que se le presentan. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que se vuelve fundamental para una gestión eficiente ya que permite la traducción de la misión y la estrategia en objetivos que mediante indicadores organizados en cada perspectiva permiten monitorear los resultados alcanzados según las metas propuestas comunicando los avances a todo el personal. (Kaplan y Norton, 2016).

Lozada Viajes SRL es una empresa de viajes y servicios turísticos de reconocida trayectoria en el mercado nacional que se inició en la ciudad de Córdoba en el año 1987. Cecilia Trigo y su esposo Facundo Lozada fueron quienes dieron origen a este emprendimiento familiar que con el correr de los años se ha consolidado como una de las empresas líderes en el mercado del turismo con una red de franquicias en todo el país.

La empresa es reconocida por su estrategia de trato personalizado hacia sus clientes lo que la diferencia de sus competidores con el servicio post venta. Si bien la firma es reconocida por el liderazgo y posicionamiento de mercado, en los últimos tiempos está perdiendo competitividad en el mercado local por la obsolescencia tecnológica, la falta de implementación de estrategias publicitarias, la falta de financiamiento a los pasajeros, ausencia de establecimiento de objetivos, estrategias planteadas de forma incorrecta y ausencia de control y medición de las metas planteadas en el corto y largo plazo, lo cual provoca que la firma no pueda contar con información de calidad en el momento oportuno para facilitar el proceso de toma de decisiones y hacer frente a las necesidades que el mercado le depara..

En este reporte de caso se propone a la empresa Lozada Viajes SRL implementar un modelo de control de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para alinear la estrategia con la visión de la empresa, armonizar los

esfuerzos hasta los resultados deseados e implementar las actividades correctivas necesarias para atacar los posibles desvíos que podrían ocurrir.

Como antecedente del ámbito internacional se cita un trabajo realizado en Portugal, aplicado a una pequeña empresa. En el trabajo se evalúa la posibilidad de implementar una herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral para facilitar el proceso de toma de decisiones. Se arribó a la conclusión que la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión permite agregar valor a la empresa, haciéndola más dinámica, con empleados comprometidos y procesos unificados (Rodríguez Fernández, 2018).

En el ámbito nacional se cita un estudio realizado por la Universidad Nacional de Mar del Plata, donde se pretende demostrar los aportes del Cuadro de Mando Integral con la intención de brindar información al municipio a cerca del estado actual de las áreas y sus mejoras. En este estudio se arribó a la conclusión que la aplicación de esta herramienta es aun incipiente en el ámbito del turismo, a pesar de esto, es una herramienta idónea ya que permite la gestión de los recursos intangibles, la visión a largo plazo, la identificación de la competencia y los cambios precisos para mantener la estructura del negocio (Biasone y Corbo, 2018).

En el ámbito local se cita el estudio realizado en una empresa ubicada en la ciudad de Córdoba, la cual se vio obligada a cambiar su herramienta de control de gestión e implementar la metodología basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En este trabajo se concluyó que para que una empresa pueda tener éxito es necesario que cuente con una herramienta de gestión que le permita conocer con exactitud cual es la situación actual teniendo en cuenta sus finanzas, clientes, factores humanos, motivacionales, capacidades y procesos internos, lo cual le permite implementar acciones correctivas, estableciendo metas medibles trazando de esta manera un camino hacia el cumplimiento de las mismas (Díaz Batán Maximiliano, 2018).

Los antecedentes antes mencionados demuestran la importancia que tiene para las organizaciones la implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Con la implementación de esta metodología de gestión, Lozada Viajes estará en condiciones de contar con una

gestión ordenada, con medición y corrección de los desvíos según los objetivos propuestos para que la empresa siga su senda de crecimiento.

Los cambios a los que están expuestas las empresas las obligan de manera permanente a repensar sus estrategias para continuar su posicionamiento en el mercado. Con la implementación de una metodología basada en el Cuadro de Mando Integral es posible que la empresa pueda tener una visión clara del negocio, contar con información de calidad para la toma de decisiones, lo cual brinda un panorama más claro no solo en el futuro inmediato sino también a largo plazo.

Objetivos

Objetivo General.

Implementar una metodología de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral a partir del año 2020 para facilitar el proceso de toma de decisiones en la empresa Lozada Viajes SRL ubicada en la ciudad de Córdoba

Objetivos Específicos.

Establecer objetivos y metas estratégicas teniendo en cuenta las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Formación y Crecimiento.

Proponer indicadores de gestión para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que permitan medir los logros alcanzados.

Diseñar programas de acción para corregir las desviaciones informadas por los indicadores de gestión.

Análisis de Situación.

Descripción de la situación.

Lozada Viajes SRL es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Córdoba Capital. Fue fundada en el año 1987 por la Sra Cecilia Trigo y Facundo Lozada. Con el correr de los años, con la empresa ya consolidada en el mercado, se incorporan los hijos de la familia quienes anexan a los viajes de placer y relax los viajes de negocios corporativos.

En el año 2004 los directivos de la firma deciden ampliar el negocio, por lo cual abren sucursales en la localidad de las Varillas, Cerro de las Rosas y en el microcentro Porteño. Paralelamente a la expansión del negocio con la apertura de sucursales, la empresa comienza a gestionar un plan de franquicias para agencias de turismo en todo el país. Otra incorporación importante ocurrió en el año 2009, donde la tarjeta de crédito internacional Visa elige a la firma Lozada Viajes como empresa de turismo preferida, lo que trae como consecuencias financiamientos en cuotas y campañas de mercadeo en todo el sector del turismo.

En el año 2011, el operador mayorista Ola adquiere Triad Tours, transformándose en el principal proveedor de la firma.

Misión.

A través de los años de operación, los directivos de la agencia Lozada Viajes decidieron crear la siguiente 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

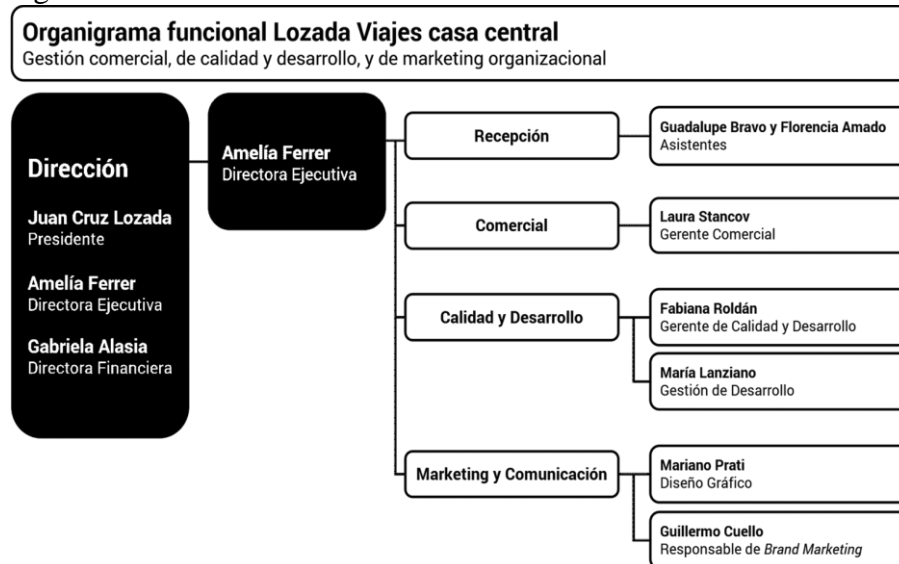
Visión.

Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la República Argentina. Y ser reconocida por la calidad de productos, servicios y soluciones.

A continuación se presenta el organigrama de la firma Lozada Viajes SRL

Figura 1 Organigrama de Lozada Viajes SRL. Fuente: Datos brindados por la empresa (Canvas)

Figura 2



Organigrama de Lozada Viajes SRL. Fuente: datos brindados por la empresa

La casa central de la firma Lozada Viajes está conformada por el Directorio General, y las áreas de Recepción, Comercial, Calidad, Desarrollo, Marketing y Comunicación. El Directorio está conformado por Juan Cruz Lozada presidente de la firma, Amalia Ferrer directora ejecutiva y Gabriela Alasia directora financiera.

La empresa trabaja con pocos proveedores, el poder de negociación es bajo-medio ya que no tienen el suficiente poder para imponer condiciones de precios y descuentos. Si bien son pocos y tienen un poder de negociación bajo, Lozada Viajes SRL está en la búsqueda de nuevos proveedores.

Los principales productos que ofrece la firma son los siguientes; en primer lugar aéreos, hotelería y paquetes turísticos internacionales, mientras que en un segundo lugar se encuentra la comercialización de trenes, cruceros y excursiones.

Lozada Viajes SRL tiene desarrollada en el país una amplia red de franquicias a las que ofrece sus productos para que los comercialice. Estas son consideradas unos de los clientes más importantes de la firma, en segundo lugar se destacan los viajeros que son quienes consumen el servicio brindado por la compañía.

A pesar de su posicionamiento en el mercado, Lozada Viajes ha descuidado desde sus inicios a los clientes, no existe una política de diversificación, los usuarios son pocos y no ofrece alternativas de financiamiento. A causa de esta falta de políticas de financiación se frustran ventas lo cual lleva a pérdidas de cuota de mercado. Conjuntamente con la falta de una estrategia de diversificación de clientes, otro aspecto negativo es la falta de estrategias publicitarias. La firma promociona sus productos a través de los vendedores.

Si bien es una empresa que ha sabido introducir en el mercado el concepto de franquicias en el área turismo, ha descuido sus procesos internos, la tecnología con la que trabaja es obsoleta y no cuenta con un software contable que le permita registrar las operaciones en módulos, cada área registra cada operatoria de manera no automática en planillas de Excel, hojas de trabajo, entre otros.

La empresa presta mucha atención a su capital humano donde le da prioridad al bienestar y al desarrollo personal, ofreciendo políticas de comisiones e incentivos a sus colaboradores internos. A pesar de la preocupación por el capital humano, la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado, lo que ocasiona que el personal sufra desmotivación y descontento al no poder profesionalizar el plan de carrera.

Análisis de contexto.

Para realizar el análisis de contexto se utiliza el modelo de PESTEL propuesto por Alvarado Cervantes, el cual destaca el estudio de como impactan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en la empresa bajo análisis (Alvarado Cervantes, 2015).

Factores Políticos.

El sector turístico argentino afronta una crisis que ya se define sin precedentes, si bien este sector venía en caída libre por el impuesto país. Las ventas cayeron un 40% del año pasado. Representantes del turismo piden la suspensión del impuesto país mientras dura la emergencia, también que se activen procesos preventivos de crisis y que se pospongan los pagos de cargas sociales patronales por estos meses críticos que luego se pagarían en cuotas (Ventura, 2020).

El presidente Fernández se reunió con representantes del turismo para analizar las medidas que permiten proteger al sector durante la pandemia, entre las que menciona

la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales durante abril para empleadores que no superen los 60 contratados y crear un fondo de turismo donde se destinarán 30 millones de pesos para apoyar a emprendedores turísticos que desarrollen proyectos sostenibles que favorezcan el empleo, el arraigo y el desarrollo humano en el territorio (Telam, 2020).

Factores Económicos.

La República Argentina se encuentra en un ciclo recesivo desde el año 2018, lo que provocó aumento en los índices de pobreza y desempleo. En base a análisis realizados por expertos del Banco Central de la República Argentina estimaron que la inflación para el año 2020 rondaría los 42.2%. Con respecto a la evolución de la actividad económica se prevé una caída de 1.6 % del producto bruto interno. El tipo de cambio nominal del dólar alcanzaría en diciembre de 2020 los 85.90 pesos (Efe, 2020)

El tipo de cambio es una de las variables más volátiles y complicadas de determinar en Argentina. El Banco Central Argentino espera un dólar mayorista de 80 pesos para el cierre del 2020; la cotización del dólar Blue se ubica en 78,55 pesos, en tanto, el dólar turista cotiza 83,54 pesos promedio, ya que debe sumarse el 30% del impuesto PAIS al minorista oficial (BaeNegocios, 2020).

El impacto de la pandemia causada por el Coronavirus profundizará la recesión en la que está sumida la economía Argentina llevando al producto bruto interno a una caída del 2%. El sector turismo es uno de los más perjudicados, ya que si bien tuvo una buena temporada estival tanto en turismo interno como receptivo, enfrenta un panorama preocupante y con perspectivas de turismo invernal muy pobres (Serrichio, 2020).

Según un informe realizado por el Banco Mundial Argentina tiene una presión impositiva similar a los países desarrollados. Las Pequeñas y medianas empresas destinan el 42% de sus ventas al pago de impuestos. (Ámbito Financiero, 2020)

Factores Sociales.

Según informes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza es de 25.9%, en estos residen el 35% de la población. Dentro del 25.9% de los hogares se distinguen 5.7% por debajo de la línea de indigencia, lo que incluye al 8% de las personas. Esto implica que en un aglomerado de 31 distritos urbanos existen 2.423.562 hogares que incluyen a 9.936.711 personas por debajo de la línea de pobreza. Mientras que de ese 2.423.562 hogares 536.466 se

incluyen por debajo de la línea de indigencia e incluyen a un total de 2.236.739 personas. (INDEC, 2020)

Factores Tecnológicos.

Según estudios realizados por una consultora especializada en tecnologías para Pymes, más del 60% de las pequeñas y medianas empresas invierten en conceptos relacionados a la Inteligencia Artificial, Big Data e Internet de las cosas para mejorar sus negocios (Dergarabedian, 2019).

Las ventas por el canal de ventas tradicional está tendiendo a desaparecer, mientras que el canal online, se está transformando en el elegido a la hora de concretar una operatoria de compra venta. Las empresas a nivel mundial cada vez más están usando el comercio electrónico a la hora de concretar sus ventas. Según un informe realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico durante el primer semestre de 2019 el E Commerce en la República Argentina facturó 153619 millones de pesos lo cual representa un incremento del 56% respecto al mismo período de 2018 (Girado, 2019).

Factores Ecológicos.

La República Argentina es considerada a nivel mundial un lugar privilegiado para realizar actividades relacionadas al ecoturismo. Debido a esta oportunidad que se presenta para el turismo interno e internacional se ha implementado un programa llamado Corredor Eco Turístico de la Nación el cual busca fomentar esta actividad en la zona del litoral Parque Nacional de Iguazu, Iberá, Bañado de la Estrella, Parque Nacional Pre Delta y Parque Nacional El Palmar para aprovechar los diferentes parques, flora, fauna y ríos para promover la actividad turística. Esta medida está impulsada por inversiones de 350.800 millones de pesos con financiamiento provincial, nacional e internacional (Secretaría de Turismo de la Nación, s.f.).

Factores Legales

A pocos días de asumir el Presidente Fernández sancionó la ley denominada “Solidaridad Social y Reactivación Productiva”, que reglamentó un impuesto para la Argentina Inclusiva y Solidaria que graba con un 30% compras de divisas para ahorro, los gastos con tarjeta y el pago de servicios en el exterior. La adquisición de servicios en el exterior contratados a través de agencias de turismo y servicios de transporte de

pasajeros con destino fuera del país estará alcanzada por el impuesto país (Clarín, 2020).

Diagnóstico Organizacional . Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite identificar las oportunidades y las amenazas que se presentan en el mercado externo y las fortalezas y debilidades que presentan en el mercado interno.

A continuación se presenta el análisis FODA para la empresa Lozada Viajes SRL.

Fortalezas.

- Conocimiento del mercado.
- Red de franquicia a nivel nacional.
- Posicionamiento de la marca.
- Servicio de alta calidad y personalizados al cliente.

Debilidades.

- Pérdida de competitividad por obsolescencia en el sistema tecnológico.
- Falta de política de financiación para viajeros.
- Falta de estrategias publicitarias.
- Falta de automatización de operaciones diarias.
- Falta de software contable.
- Falta de implementación de plan de desarrollo profesional.
- Falta de control de gestión.

Oportunidades.

- Aumento de uso de herramientas como Internet y compras virtuales.
- Programa de Excursiones y ecoturismo.

Amenazas.

- Aumento de la inflación.
- Devaluación de la moneda local con respecto al dólar.
- Impuesto PAIS.
- Alta presión tributaria.
- Caída de la actividad turística.

- Inestabilidad económica

Tabla 1 Matriz FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades(D)
Ambiente Interno	<p>Conocimiento del mercado. Red de franquicia a nivel nacional. Posicionamiento de la marca. Servicio de alta calidad y personalizados al cliente</p>	<p>Pérdida de competitividad por obsolescencia en el sistema tecnológico. Falta de política de financiación para viajeros. Falta de estrategias publicitarias. Modelo de negocio obsoleto tecnológicamente: sistema de información offline. Falta de automatización de operaciones diarias. Falta de software contable. Falta de implementación de plan de desarrollo profesional. Falta de control de gestión.</p>
Ambiente Externo	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<p>Aumento de uso de herramientas como Internet y compras virtuales. Programa de Excursiones y ecoturismo.</p>	<p>Aumento de la inflación. Devaluación de la moneda local con respecto al dólar. Impuesto PAIS. Alta presión tributaria. Caída de la actividad turística. Inestabilidad económica.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Específico Según el Perfil Profesional.

Dentro de la perspectiva Financiera, la empresa Lozada Viajes presenta un nivel de solvencia óptimo tanto a corto como a largo plazo. La empresa no emplea políticas de financiamiento para sus clientes, no ofrece alternativas financieras, lo cual lleva a pérdidas de clientes y de ventas en el mercado interno. La empresa no cuenta con una política de negociación con los proveedores, si bien la relación con los mismos es óptima, el poder de negociación es bajo a medio para imponer condiciones de precios y

descuentos, lo que hace que la firma pueda negociar y aumentar así sus márgenes de precios.

Con respecto a la perspectiva clientes, Lozada Viajes ofrece sus productos a las franquicias y a los viajeros. Si bien es una empresa que está muy bien posicionada en el mercado del turismo, es reconocida por su estrategia de trato personalizado hacia sus clientes por el servicio post venta que ofrece. A pesar de ello, no hay política de diversificación, los clientes son pocos y no ofrece diversas alternativas de financiamiento. Como se mencionó en la perspectiva financiera, por la falta de políticas de financiamiento, la empresa pierde ventas, lo cual lleva también a disminuir la presencia en el mercado, ya que los usuarios se inclinan por productos de la competencia que ofrece distintas alternativas de financiación.

En relación a la perspectiva de procesos internos, si bien Lozada Viajes SRL ha logrado reinventar el negocio turístico a través de la implementación de la red de franquicias a lo largo de país, ha descuidado elementos promordiales relacionados a los procesos internos, lo cual le imposibilita cumplir con lo clientes, no cuenta con un software donde puede tener una base de datos de los mismos con la frecuencias de compras y la tecnología con la que trabaja es obsoleta. Se añade lo antes mencionado, la falta de negociación con proveedores, la falta de políticas de financiamiento y la ausencia de estrategias publicitarias para poder concretar ventas y aumentar la cartera de clientes.

Por último se menciona la perspectiva aprendizaje y crecimiento, Lozada Viajes se ha caracterizado desde sus inicios por la importancia que le brinda a sus recursos humanos. Ofrece un sistema de comisiones e incentivos por ventas a sus colaboradores, pero a pesar de esto ha descuidado un aspecto relevante para el personal como lo es el desarrollo profesional, la falta del mismos provoca desmotivación y descontentono en el capital humano de la firma.

Marco Teórico

La gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral surge a causa de la necesidad que tenían las organizaciones de mejorar su gestión, por lo que comienzan a considerar no sólo los indicadores financieros sino que además toman en cuenta los activos intangibles, los cuales son fundamentales para lograr una ventaja competitiva a largo plazo (Berrios y Flores, 2017).

Kaplan y Norton (2016), sostienen que el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión proporciona información acerca de cada uno de los resultados obtenidos, permitiendo así contar con los elementos de juicio necesario para conducir a una toma de decisiones efectiva.

Lo novedoso que aporta esta nueva metodología de gestión es que además de considerar la perspectiva financiera, toma en cuenta a los clientes, procesos internos y formación y crecimiento, dejando de lado de esta manera el antiguo modelo de medición basado únicamente en indicadores financieros para la medición de los resultados (Fernandez Hatre, 2016).

La perspectiva Financiera es considerada la más significativa, ya que indica la rentabilidad financiera y económica obtenida de las actividades que se llevaron a cabo. En esta perspectiva los indicadores y los objetivos financieros juegan un papel primordial ya que definen la actuación que se espera de dicha perspectiva como así también sirve de medida y de objetivos estratégicos para el resto de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2016).

Con respecto a la perspectiva Clientes, Kaplan y Norton (2016) hacen hincapié en considerar los diferentes segmentos tanto de clientes como de mercado donde la empresa desea incursionar para competir. Dentro de esta perspectiva se mencionan cinco indicadores a considerar, entre los que se mencionan; la cuota de mercado, incremento de clientes, retención, satisfacción y rentabilidad de los mismos. Esta perspectiva permite describir como se crea valor para el cliente, logrando que los indicadores antes mencionados se equiparen con ese segmento de clientes y mercado elegido.

La perspectiva de procesos internos está relacionada con la cadena de valor, por lo que el Cuadro de Mando Integral recomienda definir los procesos internos,

identificando las necesidades de clientes presentes y futuros y desarrollando nuevas soluciones a esas necesidades; siguiendo en los procesos operativos: con la entrega de los productos y servicios; y terminando en el servicio post-venta: ofreciendo servicio al cliente después de realizada la venta añadiendo valor (Kaplan, Norton, 2016).

Por último, pero no la menos importante, se menciona la perspectiva de aprendizaje y crecimiento donde se desarrollan objetivos e indicadores que impulsan el aprendizaje y crecimiento de una organización. Las experiencias en variadas organizaciones en la construcción de Cuadros de Mando Integral han puesto de relieve tres categorías principales de variables en esta perspectiva a saber: capacidad de los empleados, capacidad de los sistemas de información, motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos (Kaplan, Norton, 2016).

Cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral permite visualizar la empresa de manera integral, por lo tanto los objetivos e indicadores deben estar interrelacionados entre sí mediante las relaciones causa efecto para poder dar cumplimiento a la estrategia, es así como nace el concepto de los mapas estatégicos (Sanchez Vazquez, Velez Elorza, y Araujo Pinzon, 2016). Los mapas estatégicos son fundamentales para la realización del Cuadro de Mando Integral ya que permite describir la estrategia en base a una estructura lógica y permite proporcionar las bases necesarias para diseñar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2016).

Berrios y Flores (2017) sostienen que es fundamental que las organizaciones cuenten con una herramienta de control de gestión que le permita contar con información de calidad a la hora de la toma de decisiones, sostienen además que el Cuadro de Mando Integral aporta importantes beneficios, ya que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios en un mercado incierto y competitivo, integrar la estrategia con la visión, siendo fundamental para la comunicación organizacional.

A pesar de las amplias ventajas que ofrece la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, es importante mencionar los problemas que tienen las empresas a la hora de implementar la metodología de gestión, principalmente como primera dificultad se menciona la puesta en práctica de las estrategias y las deficiencias que se presentan a la hora de comunicar la misma a todos los niveles organizacionales (Martinez Pedrós y Milla Gutierrez, 2012)

Los autores de reconocidas literatura de Cuadro de Mando Integral han realizado análisis profundos en cuanto a la herramienta de gestión, su utilidad para las empresas a la hora de contar con información precisa y de calidad para facilitar la toma de decisiones, al igual que las ventajas y los inconvenientes que deben sortear las compañías a la hora de implementar la metodología de gestión de manera exitosa. Si bien se especifica la importancia de la estrategia, es fundamental que la misma sea conocida y comunicada a todos los integrantes para que se sientan partícipes del proceso de cambio y responsables de los logros obtenidos.

A pesar del profundo análisis realizado por reconocidos autores donde se menciona al Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación y control de gestión considerado como una metodología que permite difundir la estrategia organizacional a todas las áreas y a los miembros que integran la misma, no se menciona como es posible la interacción un sistema de control estratégico como lo es el Cuadro de Mando Integral con un sistema de control interno operativo. Otra crítica que se realiza es que no toma en cuenta factores externos ligados a las acciones políticas y gubernamentales, los cuales tienen una incidencia directa en los resultados y el crecimiento sostenido en el tiempo.

Diagnóstico y Discusión

Descripción del problema.

Lozada Viajes es una empresa cordobesa que se encuentra bien posicionada en el mercado, es reconocida por su solidez y trayectoria y ha sabido aprovechar de manera exitosa las oportunidades, tal es el caso de la amplia red de franquicias que ha montado a lo largo y ancho del país. A pesar de ser una empresa que ha reinventado el sector turístico con una amplia red de franquicias, ha descuidado desde sus comienzos aspectos fundamentales que le permiten crecer de manera sostenida en el tiempo y contar con información de calidad oportuna para facilitar el proceso de toma de decisiones. No realiza un control de su gestión interna, sus modelos de negocios son obsoletos, no realiza estrategias publicitarias, lo que dificulta el crecimiento dentro del mercado local e internacional. A la hora de atraer nuevos clientes o bien de recuperar los mismos, la empresa descuida un aspecto fundamental relacionado a la política de financiación, ya que no se ha preocupado por desarrollar y poner en práctica este medio, lo que lleva a que la empresa no sea atractiva para los usuarios. Con respecto al personal interno, se registra un elevado nivel de malestar y descontento a causa de la falta de la implementación de un plan de desarrollo profesional.

Justificación del problema

Las empresas para poder competir en los mercados cambiantes y turbulentos deben contar con una estructura flexible que le permita adaptarse de manera rápida y continua a los cambios y situaciones externas. Para poder lograr el crecimiento sostenido a largo plazo y mantenerse en el mercado como empresas líderes es fundamental dejar atrás los antiguos y obsoletos modelos de negocio para dar paso a nuevas herramientas de gestión que permitan agregar valor a las empresas y contar con información oportuna y de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones. Es por esta razón que es fundamental que Lozada Viajes implemente una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que le permita gestionar la estrategia a largo plazo, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, aplicar medidas de corrección para atacar las posibles desviaciones y dar a conocer los resultados a todos los miembros de la organización de manera que los mismos se sientan partícipes del proceso de gestión organizacional.

Conclusión Diagnóstica.

Con la implementación de la metodología de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, Lozada Viajes contará con una herramienta de gestión de gestión que le permitirá incrementar su valor a largo plazo al contar con información de calidad lo cual le facilitará el proceso de toma de decisiones para hacer frente a las condiciones cambiantes del mercado. Le permitirá alinear la estrategia con la misión, establecer objetivos e indicadores estratégicos para obtener información de los resultados alcanzados y analizar si los mismos cumplen con las metas propuestas e implementar medidas de acción y de corrección para atacar las desviaciones. De esta manera se logrará involucrar a todas las áreas de la organización para que trabajen de manera coordinada para alcanzar las metas propuestas, haciéndolos partícipes de los resultados arribados.

Plan de Implementación

Alcances y limitaciones

El presente Trabajo Final de Grado se realiza en la empresa Lozada Viajes SRL, en la ciudad de Córdoba. El proyecto comprende el período que abarca desde el mes de Julio del año 2020 al mes de Diciembre del año 2020. Este trabajo comprende a todo el personal y áreas de la empresa Lozada Viajes que tiene como principal actividad brindar servicios de turismo, ofreciendo asesoramiento turístico como así también paquetes turísticos y similares.

El presente reporte pudo desarrollarse con éxito, sin mayores impedimentos ya que se contó con los recursos suficientes para llevarlo a cabo. Las limitaciones se basaron en la falta de capacitación del personal de la organización respecto de la implementación del Cuadro de Mando Integral, la ausencia de un plan de desarrollo profesional y la obsolescencia tecnológica.

Recursos Involucrados

Los recursos necesarios para llevar a cabo el presente trabajo final de grado se dividen en recursos tangibles e intangibles.

Dentro de los recursos tangibles se mencionan:

- Computadoras, impresoras, proyector, pizarras
- Mobiliario (escritorio, sillas)
- Recursos de librería
- Sala de reuniones de Lozada Viajes para reuniones con el personal.
- Estados contables 2018-2019
- Informe sobre personal que se encuentra en funciones.
- Listado de clientes habituales y clientes no habituales.

Dentro de los intangibles se listan los siguientes a continuación:

- Participación en Exposiciones donde se pueda captar clientes y promocionar los servicios que se brindan, por ejemplo Ferias de emprendedurismo –con mucho auge en la actualidad.
- Actualización y renovación de la imagen corporativa.

Presupuesto necesario para el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral.

A continuación se presenta el presupuesto necesario para llevar adelante el diseño, implementación del Cuadro de Mando Integral y las capacitaciones necesarias para la comprensión del mismo en la empresa Lozada Viajes. Las referencias respecto de los honorarios fueron tomadas en base al valor módulo establecido por el Consejo de profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba. El valor del mismo asciende a \$ 1570, dicho valor rige según resolución 79/19 a partir del mes de enero de 2020.

El responsable de llevar a cabo el diseño e implementación del Cuadro de Mando integral es el estudio contable y su equipo de colaboradores que asesoran a la firma Lozada Viajes SRL.

Tabla 2 Presupuestación de los recursos

Recurso Tangible	Precio	Aclaración
Computadoras Impresoras		Disponible en la empresa
Proyector, Pizarras		Disponible en la empresa
Escritorio sillas		Disponible en la empresa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Honorarios profesionales

Actividades a realizar	Cantidad de módulos estimados para cada actividad	Total presupuestado según módulos estimados. Valor del Módulo \$ 1570
Diagnóstico Organizacional	15	\$ 23550
Diseño de herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral	35	\$ 54950
Capacitación a Gerencia General y mandos medios	25	\$ 39250
Implementación, control y seguimiento. Aplicación de medidas correctivas	45	\$ 70650
Participación en ferias/ workshop (viáticos)	S/ módulos. Viáticos	\$35000
Total presupuestado según cantidad de módulos		\$ 223.400

Fuente: Elaboración propia

Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación.

Para el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, deben llevarse a cabo diferentes

tareas y acciones, las cuales se plasman a continuación en Diagrama de Gantt, detallando período de tiempo en el que se realizarán y responsables en efectuarlas.

Tabla 4 Diagrama de Gantt

Actividad/ Semana	Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral de manera consensuada con todas las áreas organizacionales																								
2. Elaborar un mapa estratégico que permita integrar la estrategia con los objetivos propuestos.																								
3. Establecer indicadores de gestión para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral																								
4. Implementar el Cuadro de Mando Integral. Establecer medidas de acción y corrección que permitan atacar los posibles desvíos que pudieran ocurrir																								
Capacitaciones directivos, mandos medios y agentes de viajes sobre la metodología de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral																								

Fuente: Elaboración propia.

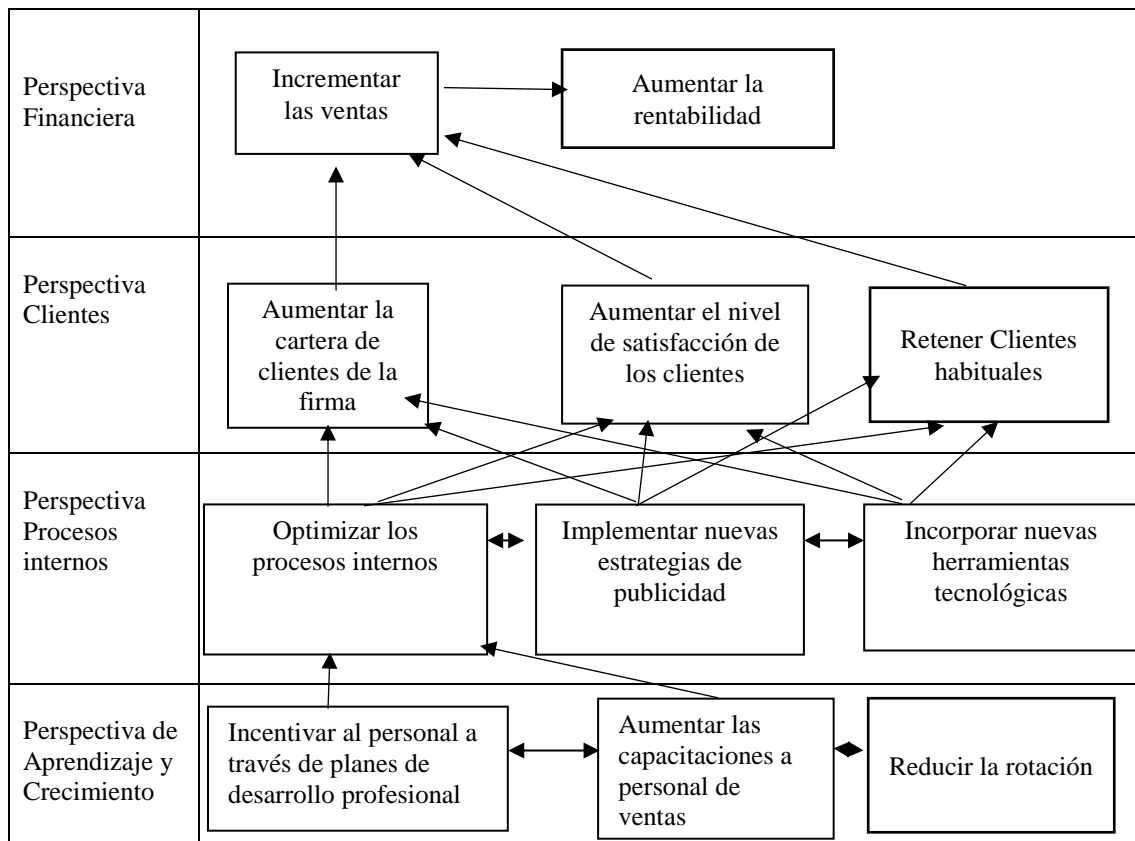
Propuesta de diseño e implementación del CMI.

En este reporte de caso se propone el diseño e implementación de una herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Dicha herramienta permitirá optimizar la gestión interna, contando con un información de calidad necesaria para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Para llevar a cabo esta herramienta, como primera medida se establecen los objetivos estratégicos para cada perspectiva, luego se elabora un mapa estratégico que permite lograr la integración de la estrategia organizacional con cada uno de los objetivos propuestos

A continuación se presenta el mapa estratégico para la empresa bajo estudio.

Tabla 5 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Luego de establecer el mapa estratégico con los objetivos para cada perspectiva, se establecerán indicadores que permitirán cuantificar el logro de los resultados propuestos.

	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta a lograr	Semáforo			Responsable	Medición
					Verde	Amarillo	Rojo		
Financiera	Aumentar en un 25% los ingresos por ventas	Índice de ventas	$1 - \left(\frac{\text{facturación del año } n - 1}{\text{Facturación del año } n} \right) * 100$	25%	>25%	>15% <24%	<14%	Directora Ejecutiva. Gte comercial Administración	Semestral
	Lograr una rentabilidad del 30% a	Índice de Rentabilidad	$\left(\frac{\text{Ingreso total antes de imp.}}{\text{Ventas del periodo}} \right) 100$	30%	>30%	>15% <29%	<14%	Directora Ejecutiva. Gte comercial Administración	Semestral
Clientes	Aumentar la cartera de clientes en un 35%	Incremento cartera de clientes	$\left(\frac{\text{Clientes } n - \text{clientes } n-1}{\text{clientes en el periodo } n-1} \right) 100$	35%	>35%	>15% <34%	<14%	Directora Ejecutiva. Gte comercial Administración	Trimestral
	Lograr que el 60 % de los clientes este conforme y satisfecho.	Índice de satisfacción	$\left(\frac{\text{Cliente satisfechos en el period } n}{\text{Total de clientes encuestados}} \right) 100$	60%	>60%	>45% <59%	<44%	Directora Ejecutiva. Gte comercial Administración	Trimestral
	Incrementar en un 25% la reventa a clientes actuales	Índice de reventa	$\left(\frac{\text{Clientes retenidos en el periodo } x}{\text{Total de clientes de la firma}} \right) 100$	25%	>25%	>10% <24%	<9%	Directora Ejecutiva. Gte comercial Administración	Trimestral
Procesos Internos	Implementar al menos 2 estrategias publicitarias	Cantidad de estr. implementadas	cantidad de estrategias implementadas	2	>2	>2 <3	<1	Directora Ejecutiva. Gte comercial Administración	Mensual
	Lograr invertir un 30% en tecnología	Inversión en tecnología	$\left(\frac{\$ \text{ invertidos en tecnología } (n)}{\$ \text{ invert tecnología } (n - 1)} \right) * 100$	30%	>30%	>15% <29%	<14	Directora Ejecutiva. Gte comercial Administración	Trimestral
	Lograr sistematizar el 35% de las operaciones comerciales	Índice de sistematización tecnológica	$\left(\frac{\text{Cantidad de ventas sistematizadas}}{\text{Total de opetatorias comerciales}} \right) * 100$	35%	>35%	>20% <34%	<19%	Directora Ejecutiva. Gte comercial Administración	Mensual

Tabla 6 Cuadro de Mando Integral

	Objetivo	Indicador	Formula	Meta a lograr	Semáforo			Responsable	Medición
					Verde	Amarillo	Rojo		
Aprendizaje y Crecimiento	Lograr que el 40% de los empleados este satisfechos	Índice de satisfacción	$\left(\frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}}\right) * 100$	40%	>40%	>15% <39%	<14%	Directora Ejecutiva. Gte comercial RRHH	Semestral
	Lograr capacitar al 40% de los empleados	Índice capacitación	$\left(\frac{\text{Empleados capacitados per n.}}{\text{Total de empleados}}\right) * 100$	40 %	>40%	>15% <39%	<14%	Directora Ejecutiva. Gte comercial RRHH	Semestral
	Lograr reducir la rotación de personal en un 35%	Índice de rotación	$\left(\frac{Q \text{ rot per n} - Q_{\text{ror per n} - 1}}{Q_{\text{rot per n} - 1}}\right) 100$	35%	>35%	>20% <34%	<19%	Directora Ejecutiva. Gte comercial RRHH	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Evaluación y control

Medidas a controlar	Valor actual (periodo X)	Valor meta Porcentaje	Desempeño logrado	Desvío	Instrumentos para controlar	Medidas de corrección de la desviación	Frecuencia de medición	Responsable
Aumentar los ingresos por ventas	Ingresos por Ventas del periodo X	25			Plan de ventas. Reporte mensual de ventas. Balances	Reformular planes de ventas y disminuir costos. Ampliar plan de marketing. Rever estrategias de publicidad.	Semestral	Directora Financiera Directora Comercial Administración
Aumentar la cartera de clientes	Cantidad de clientes en el periodo x	35			Listado de clientes.	Reformular el plan de ventas. Implementar nuevas estrategias publicitarias	Trimestral	Directora Financiera Directora Comercial Administración
Satisfacción de Clientes	$\left(\frac{\text{Cliente satisfechos en el periodo } x}{\text{Total de clientes encuestados}} \right) * 100$	60			Encuestas de clientes. Libro de quejas	Ofrecer promociones de financiamiento. Mejorar servicio durante el viaje.	Trimestral	Directora Financiera Directora Comercial Administración
Incrementar la reventa	$\frac{\text{Clientes retenidos en el periodo } x}{\text{Total de clientes de la firma}} * 100$	25			Listado de pasajeros frecuentes. Listado de ventas y de clientes	Ofrecer políticas de descuentos y bonificaciones para clientes y pasajeros frecuentes.	Trimestral	Directora Financiera Directora Comercial Administración
Inversión en tecnología	$\left(\frac{\$ \text{ invertidos en tecnología } (x)}{\$ \text{ invert tecnología } (x - 1)} \right) * 100$	60			Control de presupuestos Control de costos	Incorporar tecnologías	Trimestral	Directora Financiera Directora Comercial Administración
Lograr la satisfacción y capacitación de los empleados	$\left(\frac{\text{Empleados satisfechos per } x}{\text{Total de empleados}} \right) * 100$ $\left(\frac{\text{Empleados cap. en per } x.}{\text{Total de empleados}} \right) * 100$	40			Encuesta de satisfacción. Buzón de sugerencias Cantidad de capacitaciones realizadas	Lograr incorporar nuevas comisiones por ventas Rever plan de desarrollo profesional Incorporar nuevas capacitaciones	Semestral	Director General Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia

Para calcular los indicadores financieros se toma de base los valores del balance del año 2019 de la empresa Lozada Viajes, en base a esos indicadores se toma el valor base. A partir de dicho valor, se propone el valor meta que se debe lograr en el período de medición establecido para tal caso. Una vez realizada la medición pertinente se compara el valor base con el valor meta. Si logra el resultado establecido se continúa con las actividades propuestas para tal fin, mientras que en caso de existir alguna desviación se ponen en práctica las medidas correctivas mencionadas en el cuadro de medición. Es fundamental recalcar la importancia de realizar el control en el tiempo especificado por cada uno de los responsables asignados a tal fin.

Para calcular los indicadores relacionados con los clientes, se procede a realizar una encuesta de satisfacción con los clientes actuales y controlar el libro de quejas, en base a la información recabada se establece el valor de base. Una vez conocido este valor, se establece el valor meta a lograr. Al momento de realizar la medición si el valor obtenido es igual o superior al propuesto, se aplican las medidas que se han planificado hasta el momento, mientras que si existe una desviación el desempeño logrado el responsable será quien aplique las medidas correctivas para atacar los desvíos y encaminarlos hacia los resultados propuestos.

Con respecto a los indicadores de procesos internos se analiza que porcentaje destina la firma en inversión tecnológica, en base al valor de base que arroje el indicador se establece un valor meta. Al momento de la medición, se compara el desempeño logrado con el valor propuesto. En caso de existir desviaciones, el responsable de llevar adelante el control debe aplicar las medidas correctivas necesarias para revertir la situación.

Por último, a la hora de conocer el valor actual de los indicadores propuestos en la perspectiva clientes se realiza una encuesta a los empleados para conocer tanto el nivel de satisfacción de los mismos como las capacitaciones realizadas. A partir del resultado que arroje la encuesta, se establece el valor base, para luego proponer un valor meta a lograr. Una vez implementadas las acciones y realizada las mediciones en la frecuencia establecida se establece el desempeño logrado. A partir de este se hace la comparación con el valor meta y se establece si existe desviación con respecto al valor pretendido. En caso de existir, se aplican las medidas correctivas necesarias para rebatir la situación.

Conclusiones y Recomendaciones

A partir de la implementación de la herramienta de Cuadro de Mando Integral, la empresa está en condiciones de integrar la visión y la misión con la estrategia organizacional a través del establecimiento de objetivos mensurables en cada perspectiva, los cuales son medibles a través de los indicadores de gestión propuestos. En base a los resultados que arrojen los mismos es posible tener acceso a información acerca del desempeño de la gestión, aplicando medidas de corrección necesarias para atacar los desvíos detectados. Esto es posible gracias a la combinación de factores financieros con los intangibles, lo que permite integrar todas las áreas organizacionales, aumentando así el sentido de pertenencia de los empleados, los cuales se sienten partícipes e involucrados en el logro de cada uno de los resultados, otorgando así mayor competitividad a la hora de realizar los negocios. Por lo tanto, se comprueba que a través del Cuadro de Mando Integral es posible que la empresa Lozada Viajes realice un control minucioso de la gestión interna con una cuantificación de los resultados, lo que agrega valor no sólo en el corto plazo sino también en un futuro, estableciendo planes correctivos y reformulando las estrategias para lograr de esta forma un crecimiento sostenido en el tiempo.

Por medio del diagnóstico organizacional se comprobó que si bien la empresa es rentable, con una posición reconocida en el mercado, la misma no debe descuidar aspectos importantes relacionados con la innovación tecnológica, herramientas comunicativas, infraestructura, clientes y colaboradores. El Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión permite lograr mejoras en los procesos internos, clientes y aprendizaje – procedimientos, por lo que si los colaboradores están capacitados, motivados, con alto sentido de pertenencia organizacional, conjuntamente con aplicación de herramientas tecnológicas, de marketing y publicidad, permite satisfacer a los clientes actuales y logra aumentar el nicho de mercado, por lo que de esta manera es posible que la empresa pueda lograr su crecimiento sostenido en tiempo, involucrando así a todas las áreas organizacionales, conduciendo así a la organización por un camino seguro con resultados sostenibles a largo plazo.

Para lograr el éxito y el crecimiento sostenido en el tiempo, se recomienda a la firma Lozada Viajes SRL implementar capacitaciones e incentivos para todos los

colaboradores. Se recomienda además capacitar de manera permanente a los agentes de viajes, participación en workshops y viajes Fam Tours para estar informados sobre adelantos tecnológicos, medios de financiación ofrecidos por operadores mayoristas y diferentes exigencias del mercado del turismo.

Se recomienda además diseñar nuevos canales internos de comunicación, donde sea posible comunicar los resultados alcanzados y exponer de manera permanente la estrategia organizacional plasmada en el mapa estratégico, para que todos los colaboradores, mandos medios y directivos no pierdan de vista el objetivo general y trabajen en post de los resultados.

Referencias

- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica. Análisis PEST*.
- Amat Salas, O., Banchieri, L., & Campa Planas, F. (2016). LA IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO: EL CASO DEL GRUPO ALIMENTARIO GUISSONA. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 31-32.
- Ámbito Financiero. (07 de Enero de 2020). *Ambito.com*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de *Ambito.com*: <https://www.ambito.com/economia/impuestos/la-argentina-lidera-un-ranking-presion-impositiva-mundial-n5075046>
- BaeNegocios. (29 de febrero de 2020). *BaeNegocios*. Recuperado el 29 de abril de 2020, de <https://www.baenegocios.com/finanzas/Dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-este-sabado-29-de-febrero-de-2020-20200229-0002.html>
- Berrios, R., & Flores, R. (2017). Cuadro de Mando Integral. *Centro de Investigación para la Educación Superior*, 7-8.
- Biasone, A., & Corbo, Y. (2018). Aportes del Cuadro de Mando Integral a la mejora de la gestión pública de turismo. *Realidad, tendencia y desafíos en turismo (CONDET)*, 37-51.
- Clarín. (07 de enero de 2020). Recuperado el 29 de Abril de 2020, de https://www.clarin.com/economia/reglamentaron-impuesto-30-dolar-turistas-cobrado-deberan-pagarlo-afip_0_8KK5S5Im.html
- Dergarabedian. (2 de Marzo de 2019). *igroup.com*. Recuperado el 2020 de Abril de 29, de *igroup.com*: <https://www.igroup.com/innovacion/3092-microsoft-kantar-millward-brown-microsoft-argentina-Inteligencia-artificial-5-de-cada-10-Pymes-están-interesadas-en-invertir>
- Díaz Batán Maximiliano, T. S. (2018). *Cuadro de Mando Integral aplicado a la Unidad de Negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.* Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Efe. (4 de Enero de 2020). *Efe.com*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de *Efe.com*: <https://www.efecom.com/efe/america/economia/expertos-preven-un-descenso-de-inflacion-en-argentina-para-mediados-2020/20000011-4143397>

- Fernandez Hatre, A. (2016). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Asturias: Instituto de desarrollo económico del principado de Asturias.
- Girado, F. (3 de octubre de 2019). *eleconomista.com.ar*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de *eleconomista.com.ar*: <https://www.eleconomista.com.ar/2019-10-receta-para-combatir-la-crisis-las-pymes-tienen-un-aliado-en-el-e-commerce/>
- INDEC. (1 de Abril de 2020). *Indec*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de *Indec*: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf
- Kaplan, Norton. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestion.
- Martinez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *Elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Muñiz, L. (2012). *Las 10 claves de la gestión estratégica*. Barcelona: Siscoong & Estrategias.
- Porter. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Rodriguez Fernandez, A. (2018). *Cultura Organizacional, Cuadro de Mando Integral y perfil empresarial en Pymes del norte de Portugal*. Valladolid: Rodrigues.
- Sanchez Vazquez, J., Velez Elorza, M., & Araujo Pinzon, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar de Granada*, 38-40. Recuperado el 08 de Mayo de 2020
- Secretaria de Turismo de la Nacion. (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de *Argentina.gob.ar*: <https://www.argentina.gob.ar/turismo/corredor-ecoturistico-del-litoral>
- Serrichio, S. (14 de Marzo de 2020). *Infobae.com*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de *Infobae.com*: [infobae.com/economia/2020/03/14/cuanto-le-costara-el-coronavirus-a-la-economia-argentina/](https://www.infobae.com/economia/2020/03/14/cuanto-le-costara-el-coronavirus-a-la-economia-argentina/)
- Telam. (13 de Abril de 2020). *Telam.com*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de *Telam.com*: <https://www.telam.com.ar/notas/202004/451398-el-gobierno-avanzo-con-empresas-de-salud-privada-y-de-turismo-en-medidas-para-atravesar-emergencia.html>

Ventura. (15 de Marzo de 2020). *La Nacion*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/turismo/el-turismo-se-hunde-crisis-sin-precedentes-nid2343169>