

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.**

**Carrera de Contador Público**

**Lozada Viajes**

**Diseño de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión**

**Design of a balanced scorecard as a management tool**

**Autor: Tania Martina Villafañe**

**DNI: 39974642**

**Legajo: VCPB26166**

**Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro**

**Aguilares Tucumán**

**Argentina Noviembre de 2020**

## **Resumen**

A partir del análisis realizado a la empresa Lozada Viajes se diagnosticó, que habría descuidado sus gestiones internas entre las cuales se encontró la necesidad de contar con planes de crecimiento profesional para sus empleados lo que provoca que los mismos sufran desmotivación, usar nuevas tecnologías así lograr automatizar las operaciones y el uso de marketing y publicidad, contar con una herramienta de gestión basada en las perspectivas del cuadro de mando integral (CMI) le brindara información para tomar decisiones de manera efectiva, mejorando su gestión y control estratégico permitiendo el logro de los objetivos propuestos. En el presente trabajo se propone el diseño e implementación de un (CMI) para la empresa y se plantean los beneficios del mismo el cual permitirá alinear la estrategia con la visión empresarial a través de los objetivos, aplicando medidas de control para alcanzar los mismos a través de indicadores de gestión y brindara soluciones o mejoras a las problemáticas mencionadas integrando a todas las áreas de la organización y que las mismas sean partícipes de los resultados obtenidos.

*Palabras clave* Diseño, Gestión y Toma de decisiones

## **Abstract**

From the analysis carried out on the company Lozada Viajes, it was diagnosed that it had neglected its internal procedures, among which was the need to have professional growth plans for its employees, which causes them to suffer demotivation, use new technologies and achieve automate operations and the use of marketing and advertising, having a management tool based on the perspectives of the balanced scorecard (CMI) will provide information to make decisions effectively, improving your management and strategic control allowing the achievement of the proposed objectives. In this paper, the design and implementation of a (CMI) for the company is proposed and the benefits of the same are proposed, which will allow aligning the strategy with the business vision through the objectives, applying control measures to achieve them to through management indicators and provide solutions or improvements to the aforementioned problems integrating all areas of the organization and that they are participants in the results obtained.

*Keyword* Desing, Management and Decision making

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Análisis de situación .....</b>	<b>3</b>
<i>Descripción de la situación .....</i>	3
<i>Análisis de contexto .....</i>	5
<i>Análisis pestel .....</i>	5
<i>Análisis específico.....</i>	9
<i>El cuadro de mando integral .....</i>	11
<i>Perspectivas del cuadro de mando integral.....</i>	12
<i>Beneficios de su utilización.....</i>	13
<i>Dificultades en su implementación .....</i>	14
<b>Diagnóstico y Discusión.....</b>	<b>14</b>
<i>Presentación del problema .....</i>	14
<i>Justificación del problema.....</i>	14
<i>Conclusión diagnóstica.....</i>	15
<b>Plan de implementación .....</b>	<b>15</b>
<i>Objetivo general.....</i>	15
<i>Objetivos específicos.....</i>	15
<i>Alcance.....</i>	16
<i>Limitaciones .....</i>	16
<i>Recursos involucrados .....</i>	16
<i>Acciones concretas a desarrollar .....</i>	16
<i>Marco de tiempo .....</i>	17
<i>Desarrollo de la propuesta .....</i>	18
<i>Evaluación y control de la propuesta .....</i>	22
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>25</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>26</b>

## **Introducción**

En el presente reporte se analiza a la empresa Lozada Viajes con el propósito de incorporar herramientas de gestión que permitan mejorar su estrategia actual y brindar soluciones a las problemáticas detectadas.

Lozada Viajes es una empresa familiar tradicional que inició en 1987, momento en el que Cecilia Trejo de Lozada abrió junto a su marido Facundo Lozada su primera agencia de viajes en la Ciudad de Córdoba, la cual llamaron Lozada Viajes años más tarde comenzaron a trabajar activamente los hijos de la familia el primero fue Santiago Lozada que se sumó para los operativos de verano que realizaban a Brasil A partir 1990 se sumaron Juan Cruz, Iván y Javier seis años más tarde Lozada viajes expande su estructura e incorpora a su cartera de productos viajes de negocios además de los viajes vacacionales. En 2004 abrieron sus primeras 3 sucursales dos en la provincia de Córdoba en Las Varillas y en el cerro de las rosas y la tercera en el microcentro de la provincia de Buenos Aires, hoy cuenta con más de 30 años de trayectoria en el sector turístico. Fueron pioneros en la implementación de una red de franquicias en su rubro es la red más grande en Argentina con presencia en 12 provincias.

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

Lozada Viajes cree firmemente en que viajar es una necesidad, disfrutar de grandes vistas, conocer diferentes culturas y paisajes, tener nuevas sensaciones y vivir experiencias renueva el alma.

Lozada Viajes se diferencia de su competencia ya que tiene un trato personalizado, con sus clientes y un excelente servicio post venta. A pesar de ser una empresa líder a nivel nacional está perdiendo competitividad ya que no cuenta con información que le permita tener una adecuada planeación y gestión estratégica para la toma de decisiones obteniendo resultados positivos financieramente y mejorar el plan de desarrollo profesional para sus empleados lo que conlleva a que sufran desmotivaciones.

Los autores Kaplan y Norton (2014) rompen con el esquema tradicional que analizaban solo indicadores financieros para saber en qué situación se encontraban las organizaciones ya que analizan a las organizaciones desde cuatro perspectivas entre ellas la financiera de los clientes procesos operativos internos, aprendizaje y crecimiento.

El cuadro de mando integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro, las organizaciones, están compitiendo en entornos complejos y por lo tanto es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos (Kaplan y Norton, 2014).

Como antecedentes internacionales se cita un artículo en cual se demuestran los beneficios de la utilización del cuadro de mando integral (CMI) con respecto a otros indicadores de gestión para la implementación de planes estratégicos y toma de decisiones efectiva, en los hospitales públicos este antecedente aporta a este reporte de caso, que la adecuada implementación de herramientas de gestión como él (CMI) ayudan en la flexibilidad y comunicación y al mismo tiempo a reducir costos (Naranjo Gil, 2010) .

Se cita una tesis en la cual se evaluó el desempeño empresarial mediante la utilización de un cuadro de mando integral (CMI) aplicado al hotel brisas Guardalavaca aportando que la evaluación del desempeño empresarial es un tema muy importante en la actualidad y uno de los métodos más acertados es el (CMI) (Parra Reyes, 2018).

Se cita una tesis en lo cual se propuso la implementación de un cuadro de mando integral (CMI) para la empresa Top travel de Costa Rica proporcionando que la implementación de un (CMI) permite la articulación y comunicación de la estrategia organizacional con su misión, visión y valores (Morales Guevara, 2017).

Como antecedente nacional se cita un trabajo en el cual se propuso la utilización de un cuadro de mando integral (CMI) para el control interno y evaluación de gestión estratégica en una entidad financiera de la ciudad de Córdoba aportando que la utilización de un (CMI) es una herramienta útil que facilita y perfecciona la toma de decisiones (Diaz, 2015).

Como antecedente nacional se cita un trabajo en el cual diseño un cuadro de mando integral (CMI) para el departamento de Supply chain de Coca Cola andina Argentina (Oyola 2019).

Es importante para la empresa la incorporación de herramientas de gestión que el permita contar con información oportuna para una adecuada toma de decisiones mejorando sus estrategias actuales o incorporando nuevas brindando soluciones a las diferentes problemáticas que posee actualmente la misma.

### **Análisis de situación**

#### *Descripción de la situación*

Los principios de Lozada Viajes se remontan a 1987 momento en cual Cecilia Trejo de Lozada junto a su marido abrieron su primera agencia en Córdoba la cual en la actualidad es la casa central de su red de franquicias.

A partir de 1990 comenzaron a trabajar activamente en la empresa los hijos de la familia: Juan Cruz, Iván y Javier, seis años más tarde Lozada Viajes expande su estructura e incorpora a su cartera de productos viajes de negocios a las empresas de Córdoba además de los viajes vacacionales.

En 2004 se abren las 3 primeras sucursales, dos de ellas en la Provincia de Córdoba en las Varillas y en Cerro de las Rosas. La tercera sucursal se abrió en el microcentro de la Provincia de Buenos Aires, en el mismo año se diseñaba el plan de franquicias de Lozada Viajes.

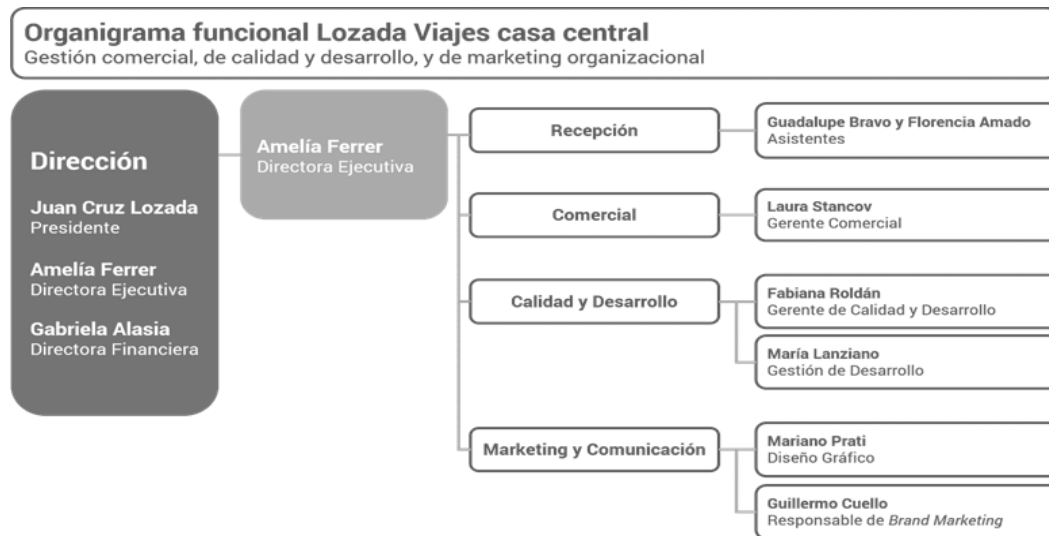
En 2009 VISA elige a Lozada Viajes como la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina lo cual crea la tendencia del financiamiento en cuotas y la realización de campañas de marketing innovadoras para el sector turístico. En el año 2011 el operador mayorista OLA adquiere a Triad Tours y se convierte así en el principal proveedor de Lozada Viajes.

En 2014 Juan Cruz Lozada se pone al frente de la empresa renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa número 1 de Argentina en franquicias turísticas.

En la actualidad la red de franquicias de Lozada Viajes se encuentra distribuida a lo largo de todo el país bajo la gestión de una casa central la cual se establece geográficamente

en la Ciudad de Córdoba y brinda servicios de soporte externo como marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y startup y toda la asistencia y asesoría externas que necesiten las mismas.

A continuación se presenta la estructura organizacional de Lozada Viajes



*Figura 1. Organigrama de Lozada Viajes casa central Fuente Datos brindados por la empresa*

Lozada Viajes además de la red de franquicias cuenta con dos importantes unidades de negocios, ellas son la venta online a través de la página web de Lozada Viajes y el tour operador con productos propios entre sus principales paquetes se destacan paquetes turísticos internacionales aéreos y hoteles, también comercializan trenes, cruceros y excursiones pero en segundo lugar. Los clientes de la empresa también se dividen en dos grandes grupos están los clientes que consumen la marca y adquieren las franquicias para comercializarla y están los clientes que adquieren los viajes y disfrutan de los servicios que brinda la empresa.

### Misión

Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor, crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros, despertando formas innovadoras y vanguardistas de gestión.

### Visión

Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.

### Valores

Calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el que hacer y relaciones asociativas.

Lozada a pesar de ser una empresa líder y contar con más de 30 años de trayectoria en el sector turístico pierde competitividad, ya que no cuenta con herramientas de gestión que le permita contar con información para una adecuada toma de decisiones y una planeación estratégica.

### *Análisis de contexto*

Para realizar el análisis del macro entorno de la empresa, se utilizara el método PESTEL el cual nos permite realizar un análisis de las variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales.

### *Análisis Pestel*

#### Político

El sector político tiene su incidencia de gran importancia de acuerdo los artículos que se decretaron a los cuales la empresa debe aplicar, el sector turístico y las agencias de viajes se acogieron a la ley 22520 con decreto n° 438/92, que corresponde al Ministerio de Turismo y Deportes, el cual plantea la manera de ejecutar los planes, programas y proyectos para esas áreas, dentro de este decreto está el artículo n°1 referido al covid 19 que dice que las empresas deben atender al público por canales electrónicos a fin de evitar el contacto físico (Gobierno de Argentina, 2020).

#### Económico

Lozada Viajes vincula sus servicios al dólar dado que las cotizaciones de los vuelos y demás servicios que brinda cotizan en esta moneda las políticas económicas restrictivas implementadas durante el gobierno anterior limitando la adquisición a 200 dolores por mes y las variaciones en la cotización de esta moneda impactan directamente en las ventas de la empresa y en todo el sector turístico Argentino.

Luego de la crisis a nivel mundial se lanzó un novedoso programa pre viaje para reactivar las economías regionales y el sector de turismo en Argentina, el cual brindara un crédito del 50% para quienes adquieran sus vacaciones de 2021 antes de finalizar el 2020 este programa es una inversión histórica en el sector turístico Argentino (Gobierno de Argentina, 2020).

#### Sociocultural



Desde hace un par de años se puso de moda viajar, tanto para grupos de jóvenes como de familias y las personas de la tercera edad principalmente. Lo que generó se cree una situación especial dentro de la cultura social, lo cual hace que tome un amplio espectro dentro de la empresa Lozada Viajes, logrando grandes beneficios a la misma.

La situación actual en cuanto al desempleo es un punto desfavorable que hace decaer el número de viajeros, en el segundo trimestre de este año la tasa de desocupación subió a un 13.1%, sufrió un incremento de 8.8% lo que impacto bruscamente en este rubro (Indec, 2020)

#### Tecnológico

En escenarios tan cambiantes y evolucionados como los actuales uno de los factores que más evolucionó en los últimos años fue la tecnología lo cual provocó avances, que años atrás eran impensables y con ellos el desafío para las empresas de adaptarse rápidamente a los cambios para no perder competitividad en el mercado.

Desde fines del siglo pasado se ha cuestionado en numerosas ocasiones si la venta online ponía en peligro la sustentabilidad de las agencias de viajes, esta temática llego a ser incluso motivo de la Feria World Travel Market de la OMT (Organización mundial del turismo) en el año 2018. Las agencias siguen vivas pero hubo una transformación y la sigue habiendo frente a escenarios altamente cambiantes como los actuales Esta se encuentra principalmente marcada por 4 etapas de evolución

Venta tradicional offline o física

El e-commerce online

La multicanalidad varios canales pero desconectados entre si

La omnicanalidad todos los canales integrados hablándoles del mismo mensaje al Cliente.

Para Lozada Viajes la omnicanalidad es meta por lo que están transitando el camino

para lograrlo.

### Ecológico

El turismo sostenible o ecológico es una práctica cada vez más común alrededor del mundo, surgió a partir de la concientización sobre el deterioro medioambiental, cada lugar turístico satisface las necesidades a toda clase de viajeros, como también de la misma manera se cuida así mismo, para las temporadas posteriores. Ya que una práctica sostenible, no tan solo beneficia al medio ambiente del lugar sino también a la población de esa región. De tal manera se produce un gran ahorro económico, evitando futuros esfuerzos en recuperar el patrimonio natural y cultural perdido en caso de haber sufrido destrucción (Valdez, 2017).

### Legales

Argentina es un país con una elevada carga impositiva lo cual afecta a las empresas para mantenerse financieramente estable en el caso de Lozada Viajes se ve afectada directamente por el impuesto PAIS de emergencia que se aplica en un 30% en ciertas operaciones con moneda extranjera ya que sus productos y servicios se valúan el dólares este impuesto impacta directamente en su operatoria. Otra situación que complico la conquista de contratos en la empresa fue la transacción con tarjetas de crédito, cuyos intereses tuvieron un ascenso muy pronunciado, lo que hace al usuario dudar en realizar y cumplir dicho sueño, justamente a raíz de los últimos cambios legalizados (Afip, 2019).

Entre las legislaciones que regulan el sector turístico en Argentina encontramos que los servicios brindados por las agencias de viajes deben adecuarse a los criterios universales establecidos por la ley 24314 informando a las personas con discapacidad sobre los inconvenientes e impedimentos que pudieran encontrar en la planeación de un viaje que obstaculizaren su integración física, funcional o social y comunicando a los prestadores de servicios a los fines que las mismas se adapten a las necesidades que ellas requieren Ley24314(2002).

*Diagnostico organizacional*

A continuación se presenta el análisis FODA

		<b>Fortalezas ( F )</b>	<b>Debilidades( D )</b>
<b>Microentorno ( Ambiente Interno)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Red de franquicias.</li> <li>* Posicionamiento de marca en argentina.</li> <li>* Para cada cliente ofrece producto turístico según sus gustos.</li> <li>*La extensa y excelente trayectoria comercial de la compañía</li> <li>*Contratos con redes importantes de hoteles y navieras.</li> <li>* Equipo humano consolidado.</li> <li>*certificación normas ISO 9001.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Obsolescencia tecnológica.</li> <li>* Falta de una herramienta de planificación y gestión estratégica.</li> <li>*Costos fijos elevados.</li> <li>* Falta de Financiación propia para clientes.</li> <li>*No cuenta con un plan de desarrollo profesional para los empleados.</li> <li>* No posee sector de marketing digital y manejo de redes.</li> <li>*cuenta con un número reducido de proveedores</li> <li>* Política de pocos clientes.</li> </ul>
		<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
<b>Macroentorno ( Ambiente Externo)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lanzamiento de segunda marca.</li> <li>*Crecimiento del campus para la comunidad de colaboradores.</li> <li>*Planes para desarrollar e implementar la omnicanalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente.</li> <li>*Inestabilidad económica de Argentina</li> <li>*Tendencia de competidores existentes a un fuerte posicionamiento por ofrecimiento de ofertas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### *Análisis específico del perfil profesional.*

#### Perspectiva financiera y de clientes

Se observa que a pesar de su trabajo con VISA la empresa no cuenta con alternativas de financiación para sus clientes, esta falta de financiamiento provoca que las posibles ventas de la empresa no se concreten y los viajeros elijan las ofertas y alternativas de la competencia, tampoco cuenta con estrategias para atraer nuevos clientes, si bien Lozada viajes es una empresa consolidada en el mercado y no posee problemas financieros es imprescindible aumentar la rentabilidad de la misma con estrategias de comercialización e implementar acciones para atraer más clientes.

#### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Lozada Viajes es una empresa que otorga gran valor a su capital humano dando prioridad al bienestar y al desarrollo. A pesar de la política de incentivos y crecimientos con la que cuenta la empresa no brinda un plan de desarrollo profesional planificado para su público interno, lo cual conlleva a que el personal sufra desmotivación al no poder desarrollar una carrera dentro de la firma, tampoco cuenta con un sistema de reclutamiento y selección del personal para evaluar sus habilidades técnicas y sociales.

#### Perspectiva de procesos internos

Analizando la empresa se pudo observar que la misma es obsoleta tecnológicamente ya que no cuenta con un software contable específico y todas las registraciones de las operaciones que realiza la misma se registran utilizando planillas de Excel no realiza registraciones automáticas de las operaciones diarias, tampoco cuenta con una estrategia publicitaria de impacto respecto a los proveedores con los que trabaja la empresa, son un grupo reducido pues al ser pocos pareciera que la empresa esta presa a la hora de comprar, pero gracias a la contrapartida de que la mayoría de ellos son pequeñas empresas y tienen una relación de muchos años con la misma, es impensado perder como clientes a esta compañía y en muchos casos los proveedores no pueden prescindir de la facturación que le brinda la empresa de todas formas, están en proceso de búsqueda de nuevos proveedores que le permita disminuir el riesgo actual de dependencia que tiene con estos.

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 la pérdida 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 de 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 ha logrado reinventar el negocio turístico a través de la implementación de la red de franquicias a lo largo de país ha descuidado elementos primordiales relacionados a los procesos internos, lo cual le imposibilita cumplir con los 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 mismo provoca desmotivación y descontento en el capital humano de la firma.

## Marco Teórico

A continuación se presenta el marco teórico de este trabajo final de grado (TFG) el cual contiene a diferentes autores y es necesario para comprender la importancia de la implementación de una herramienta de gestión basada en las perspectivas del cuadro de mando integral.

### *El cuadro de mando integral*

Los autores Berrios Arroyo y Flores Santillana (2017) exponen que el surgimiento de la herramienta de gestión basado en las perspectivas del cuadro de mando integral es el resultado de la necesidad que tienen las organizaciones de mejorar su gestión, ya que esta herramienta permite analizar no solo los indicadores financieros tradicionales sino que además toma en cuenta a los activos intangibles, los cuales son fundamentales para el logro de una ventaja competitiva a largo plazo.

Baraybar (2011) expone que debido a los cambios ocurridos en los entornos en los que se mueven las empresas cada vez más globales, dinámicos y competitivos es imprescindible contar con una metodología o técnica de gestión como el cuadro de mando integral, que ayude a transformar la estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí facilitando el comportamiento de las personas clave de la organización y la utilización adecuada de sus recursos encontrándose estratégicamente alineados.

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que la están aplicando empresas y organizaciones de todo el mundo, ya que por sus características proporciona claridad, eficiencia e integración tanto en la construcción como en el seguimiento de los factores claves que permitirán alcanzar el éxito empresarial y organizacional que desean (Gan y Trigine 2013).

Continuando con los autores Gan y Trigine (2013) exponen que una de las principales ventajas que proporciona esta herramienta es que permite adaptarse rápidamente a los cambios provocados por el entorno tan cambiante y competitivo en el que se encuentran insertas las empresas y organizaciones.

El cuadro de mando integral permite traducir la estrategia y visión de las organizaciones en un conjunto de medidas que le proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan y Norton, 2016).

### *Perspectivas del cuadro de mando integral*

Los autores Kaplan y Norton (2014) se refieren a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral las cuales son la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva financiera indica la rentabilidad económica obtenida por las actividades llevadas a cabo por la organización. Es necesario que se establezcan de manera clara los objetivos e indicadores financieros a largo plazo, ya que definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como objetivos de las demás perspectivas del cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2016).

La perspectiva clientes hace referencia a la importancia que tiene para las organizaciones identificar a los clientes y a los segmentos de mercados en los cuales compete. Entre los indicadores más relevantes de esta perspectiva se mencionan; la cuota de mercado, retención, satisfacción y rentabilidad del cliente (Kaplan y Norton, 2016).

Otra perspectiva es la de procesos internos, la que está relacionada con la cadena de valor, por lo que es necesario identificar los procesos críticos para el logro de los objetivos e la perspectiva clientes y financiera. El cuadro de mando integral recomienda definir la cadena de valor identificando los clientes, necesidades y posibles soluciones a las mismas coordinando los procesos de entrega de productos y servicios así como también el servicio post venta (Kaplan y Norton, 2016).

Por último se menciona la perspectiva formación y crecimiento donde se establecen objetivos e indicadores relacionados al aprendizaje y crecimiento del personal de la organización. Esto refleja la importancia de sus conocimientos y habilidades esenciales que permitan potenciar las ventas, ya que de ellos depende que los productos y servicios puedan llegar al cliente en tiempo y forma (Kaplan y Norton, 2016).

Cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral permiten visualizar de manera integral a la empresa por lo tanto los objetivos e indicadores deben estar interrelacionados entre sí mediante la relación causa efecto para poder dar cumplimiento a la estrategia es así, como surge el concepto de mapa estratégico (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza, y Araujo Pinzón, 2016).

### *Beneficios de su utilización*

La metodología basada en las perspectivas del cuadro de mando integral es considerada una de las herramientas de gestión más utilizadas en la actualidad, ya que permite adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el entorno competitivo, en el cual se encuentran las organizaciones más del 60% de las empresas anglosajonas que aplican este método, aunque más de la mitad no lo hacen de manera correcta (Kaplan y Norton, 2016).

El cuadro de mando integral como herramienta de gestión desempeña un rol fundamental en la comunicación de la estrategia organizacional a través de sus perspectivas, brinda a los miembros de la organización un análisis completo de su actuación ofreciendo una visión integrada y permitiendo vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo, facilitar la comunicación interna de los mismos, promueve programas de mejoras y comunicar los resultados a todos los niveles de la organización (Rodríguez Quesado, Lima Rodríguez, y Aibar Guzman, 2015).

### *Dificultades en su implementación*

A pesar de las ventajas presentadas en el apartado anterior el cuadro de mando integral también presenta limitaciones entre ellas, la complicada integración del modelo con otras herramientas de control, la elevada inversión monetaria y el hecho de que muchas organizaciones no han generalizado el uso de esta herramienta de gestión (Zizlavsky , 2014)

En base al análisis del caudal teórico presentado de los diferentes autores que tratan la temática en este trabajo final de grado (TFG) que aplica el cuadro de mando integral (CMI) se trabajara siguiendo a los autores Kaplan y Norton ya que ellos fueron los primeros en diseñar e implementar esta herramienta de gestión.



## **Diagnóstico y Discusión.**

### *Presentación del problema*

En Lozada Viajes se detectaron algunos problemas que engloban diversas áreas de la empresa y están relacionadas de manera directa a la falta de información de gestión, también posee ciertas debilidades entre ellas se mencionan que su modelo de negocio es obsoleto tecnológicamente, no realiza estrategias publicitarias, lo que dificulta su crecimiento dentro del mercado local e internacional a la hora de atraer nuevos clientes o bien de recuperar los mismos haciendo que no sea atractivo para los usuarios, analizando la situación interna del personal se encontró que la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional lo que causa desmotivación y descontento entre sus empleados.

### *Justificación del problema*

Las empresas para poder competir en mercados altamente cambiantes como los actuales necesitan contar con herramientas de gestión que permitan adaptarse rápidamente a estos cambios. Para poder lograr un crecimiento sostenido a largo plazo y permanecer en el mercado como empresas líderes es fundamental dejar atrás los antiguos y obsoletos modelos de negocios para dar paso a nuevas y avanzadas ideas que le permitan contar con información clara y oportuna para una correcta toma de decisiones. Es por esta razón que es fundamental que Lozada Viajes se adapte, adecue e implemente estas nuevas acciones que le permita mantener una estrategia beneficiosa, comunicar, 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 que le permitirá incrementar su valor a largo plazo, al contar con información de calidad se le facilitará el proceso de toma de decisiones para hacer frente a las condiciones cambiantes del mercado.

## **Plan de implementación**

### objetivo general

Diseñar para Lozada Viajes una herramienta de gestión basada en el Cuadro de mando integral (CMI) que le permita contar con información para el proceso de tomar decisiones de manera efectiva.

### *Objetivos específicos*

Definir los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral (CMI).

Analizar las perspectivas del cuadro de mando integral y realizar un mapa estratégico que facilite la medición y control de los objetivos estratégicos establecidos.

Proponer indicadores y metas para cada perspectiva del cuadro de mando integral (CMI) que le permitan alinear las estrategias y objetivos de la empresa.

Definir un esquema para el seguimiento del proceso de implementación del cuadro de mando integral (CMI).

### *Alcance*

Alcance de contenido en el presente trabajo se aborda el diseño de un cuadro de mando integral el cual permitirá facilitar el proceso de toma de decisiones.

Alcance geográfico el presente trabajo final de grado se realiza en la empresa Lozada Viajes de la provincia de Córdoba.

Alcance temporal esta propuesta se realiza durante el segundo semestre del año 2020 con una duración de 16 semanas.

Alcance en relación al universo el presente trabajo comprende a los integrantes de la empresa Lozada Viajes que tiene como actividad principal brindar servicios a los viajeros.

### *Limitaciones*

Durante la realización del presente trabajo no se presentaron dificultades o limitaciones que pudiesen afectar la implementación de la propuesta,

La realización fue viable ya que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

### *Recursos involucrados*

En cuanto a los recursos que posee la empresa y que se utilizarán para llevar adelante este plan se puede hacer una distinción entre dos grandes grupos los tangibles y los intangibles.

Dentro de los primeros se mencionan los recursos económicos el personal con el que cuenta la empresa sus oficinas, computadoras y escritorios, la información financiera y los Estados contables proporcionados por la empresa.

Dentro del segundo se mencionan las habilidades y competencias de los trabajadores que deberán ser desarrolladas y aprovechadas al máximo.

### *Acciones concretas a desarrollar*

A continuación se presentan las acciones a desarrollar y el marco de tiempo para el diseño de la propuesta.

1 La primera acción a realizar es el análisis y posterior diagnóstico de la empresa lo cual permitirá evaluar su situación identificando problemáticas y oportunidades por medio de la utilización de herramientas como cuestionarios y entrevistas con la gerencia y solicitud de información contable y financiera al contador de la misma.

2 Reunirse con los directivos de la empresa para informar acerca de la importancia del diseño e implementación de un cuadro de mando integral y establecer los objetivos estratégicos para cada una de sus perspectivas.

3 Diseñar el mapa estratégico en el cual se plasma gráficamente las relaciones causa y efecto entre los distintos objetivos estratégicos dentro de las cuatro perspectivas. Es muy importante esta tarea porque permite identificar los conflictos que pudieran surgir entre los objetivos de las distintas perspectivas.

4 Diseñar el cuadro de mando integral definitivo para la implementación de la propuesta.

5 Realizar la implementación de la propuesta.

### *Marco de tiempo*

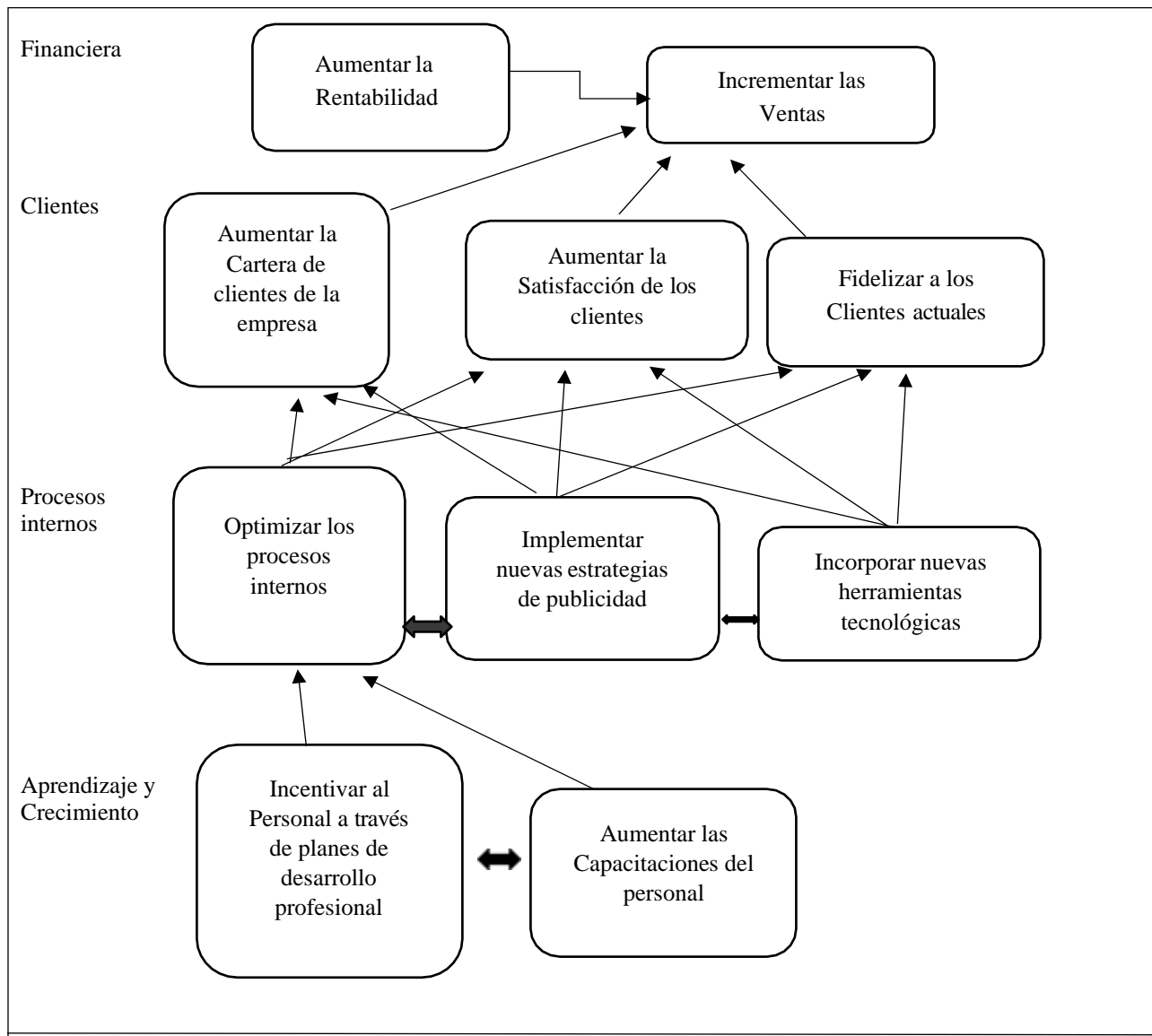
A continuación se presenta un diagrama de Gantt en el cual se expone el marco de tiempo de las acciones a desarrollar descritas en el apartado anterior.

N°	Acciones	Mes	Noviembre													
		Semana														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Analizar y diagnosticar a la empresa.															
2	Reunirse con directivos de la empresa para informar acerca de la importancia del diseño e implementación de un cuadro de mando integral y establecer los objetivos estratégicos para cada una de sus perspectivas.															
3	Diseñar un mapa estratégico.															
4	Diseñar un cuadro de mando integral definitivo.															
5	Implementar la propuesta.															

Fuente: Elaboración propia

*Desarrollo de la propuesta*

A continuación se presenta el mapa estratégico de Lozada Viajes.



Fuente: Elaboración propia

#### Perspectiva financiera

El índice de rentabilidad permitirá conocer la rentabilidad actual de la empresa y brindara información con la cual proyectar aumentos futuros.

El índice de ventas es un indicador que brindara información sobre las ventas actuales y permitirá conocer su variación con respecto a los periodos anteriores también permitirá trazar futuros aumentos.

#### Perspectiva de clientes

Incrementar la cartera de clientes este indicador permitirá conocer la cartera de proyectar aumentos futuros. Clientes actuales de la empresa y los potenciales clientes de la misma también permitirán.

El índice de satisfacción brindara información sobre la satisfacción actual de los clientes mediante sus quejas y sugerencias de mejoras.

El índice de reventa permitirá conocer la fidelización actual de los clientes con la empresa proyectando futuros aumentos.

#### Perspectiva de procesos internos

El indicador de estrategias publicitarias brindara información sobre la necesidad y cantidad de estrategias publicitarias para el logro de los objetivos.

El indicador inversión tecnológica permitirá conocer la inversión en tecnología que requiere la empresa.

El índice de sistematización tecnológica brindara información sobre la cantidad actual de ventas sistematizadas permitiendo proyectar futuros incrementos.

#### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El índice de satisfacción permitirá conocer la satisfacción actual del personal de la empresa.

El índice de capacitación permitirá conocer la cantidad de personal capacitado que posee la empresa.

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Periodicidad Control	Fórmula	Valor Objetivo	Responsable	Semáforo		
							Verde	Amarillo	Rojo
Financiera	Lograr una rentabilidad del 20%	Índice de rentabilidad	Semestral	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$	20 %	Directora Ejecutiva Gerente comercial Administración	20%	15%	Menor a 14%
	Aumentar los ingresos por venta en un 15%	Índice de ventas	Semestral	$\frac{\text{Vtas. del período(N)} - \text{Vtas(N-1)}}{\text{Vtas del período (N-1)}} \times 100$	20 %	Directora Ejecutiva Gerente comercial Administración	15%	10%	Menor a 9%
Clientes	Aumentar la cartera de clientes en un 25%	Incremento de la cartera de clientes	Trimestral	$\frac{\text{Cantidad clientes en N}}{\text{Cantidad clientes en (N-1)}} \times 100$	25 %	Directora Ejecutiva Gerente comercial Administración	25%	15%	Menor a 14%
	Lograr que el 40% de los clientes este conforme y satisfecho	Índice de satisfacción	Trimestral	$\frac{\text{cantidad de clientes satisfechos N}}{\text{cantidad de clientes encuestados}} \times 100$	40 %	Directora Ejecutiva Gerente comercial Administración	40%	35%	Menor a 34%

	Incrementar en un 20% la reventa a clientes actuales	Indice de reventa	Trimestral	$\frac{\text{cantidad de clientes retenidos en N}}{\text{cantidad de clientes de la firma}} \times$	20%	Directora Ejecutiva Gerente comercial Administración	20 %	15%	Menor a 14%
Procesos Internos	Implementar al menos 2 estrategias publicitarias	Estrategias publicitarias	Mensual	Cantidad de estrategias publicitarias	2	Directora Ejecutiva Gerente comercial Administración	2	1	Menor a 1
	Lograr invertir un 30% en tecnología	Inversion Tecnológica	Trimestral	$\frac{\text{Inversion tecnológica en N}}{\text{Inversion tecnológica N -1}} \times 100$	30%	Directora Ejecutiva Gerente comercial Administración	30%	25%	Menor a 14%
	Lograr la sistematizar el 35% de operaciones	Sistematización de operaciones	Cuatrimestral	$\frac{\text{Cantidad de operaciones sistem en N}}{\text{Cantidad total de operaciones}}$	35 %	Directora ejecutiva/ Comercial	35%	30%	Menor a 29%



Perspectiva	Objetivos	Indicador	Periodicidad Control	Fórmula	Valor Objetivo	Responsable	Semáforo		
							Verde	Amarillo	Rojo
Aprendizaje y Crecimiento	Lograr capacitar al 40% de los empleados	Indice de capacitación	Semestral	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	40 %	Directora Ejecutiva Directora Comercial RRHH	40%	35%	Menor a 34%
	Lograr que el 40% de los empleados esten satisfechos	Indice de satisfacción de personal	Semestral	$\frac{\text{Empleados satisfechos en N}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	40 %	Directora Ejecutiva Directora Comercial RRHH	40%	35%	Menor a 34%

### Evaluación y control de la propuesta

A continuación se presentan las medidas de control y evaluación de la propuesta.

Medidas a controlar	Valor actual ( periodo X)	Valor meta a lograr	Desempeño logrado	Desvió	Control	Medidas de corrección de la	Frecuencia de Medición	Responsable
Aumentar la rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$	20%			Plan de ventas. Reporte mensual de ventas.	Reformular planes de ventas y disminuir costos. Ampliar plan de marketing.	Semestral	Directora Financiera
Aumentar los ingresos por venta	$\frac{\text{Vtas. del periodo(N)-Vtas(N-1)}}{\text{Vtas del periodo (N-1)}} \times 100$	15%			Balances	Rever estrategias		Directora Comercial Administración
Aumentar la cartera de clientes	$\frac{\text{Cantidad clientes en N}}{\text{Cantidad clientes en (N-1)}} \times 100$	25%			Listado de clientes.	Reformular el plan de ventas. Implementar nuevas estrategias	Trimestral	Directora Financiera Directora Comercial Administración
Satisfacción de Clientes	$\frac{\text{cantidad de clientes satisfechos N}}{\text{cantidad de clientes encuestados}} \times 100$	40%			Encuestas de clientes. Libro de quejas	Ofrecer promociones financiamiento. Mejorar servicio durante el	Trimestral	Directora Financiera Directora Comercial Administración
Incrementar la reventa	$\frac{\text{cantidad de clientes retenidos en N}}{\text{cantidad de clientes de la firma}} \times 100$	20%			Listado de pasajeros frecuentes. Listado de ventas y de clientes	Ofrecer políticas de descuentos y bonificaciones para clientes y	Trimestral	Directora Financiera Directora Comercial Administración
Inversión en tecnología	$\frac{\text{Inversion tecnológica en N}}{\text{Inversion tecnológica N-1}} \times 100$	30%			Control de presupuestos Control de costos	Incorporar tecnologías	Trimestral	Directora Financiera Directora Comercial Administración
Lograr la satisfacción y capacitación de los empleados	$\frac{\text{Empleados satisfechos en N}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$ $\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	40%			Encuesta de satisfacción. Buzón de Cantidad de capacitación	Lograr incorporar nuevas comisiones por ventas. Rever plan de desarrollo Incorporar nuevas capacitaciones.	Semestral	Director General Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia

Para lograr implementar la propuesta se sugiere la utilización de los siguientes hitos acompañado de reuniones periódicas con la gerencia.

Al finalizar la semana 3 se espera haber logrado analizar y diagnosticar a la empresa. Finalizando la semana 5 está previsto reunirse con los directivos de la misma para informar el diagnóstico y la importancia de la propuesta en este caso del diseño e implementación de un (CMI) y establecer los objetivos estratégicos para cada una de sus perspectivas. Al finalizar semana 7 se espera haber concluido con el diseño del mapa estratégico. Finalizando la semana 12 se trata de obtener el (CMI) definitivo para la propuesta. Finalizando la semana 16 se espera concluir con la implementación de la propuesta.

Para evaluar la implementación de la propuesta se programaran reuniones trimestrales con la gerencia de la empresa lo cual permitirá revisar y ajustar la propuesta según los resultados obtenidos.

La primera reunión programada se realizara a los 3 meses de la implementación de la propuesta se espera haber logrado aumentar la satisfacción de los empleados mejorando su productividad.

La segunda reunión se realizara a los 6 meses de la implementación de la propuesta en la cual se espera haber logrado incrementar la cartera de clientes y mejorar la satisfacción de los mismos.

La tercera reunión se realizara a los 9 meses de la implementación de la propuesta para revisar el aumento de la rentabilidad de la empresa a causa del incremento de sus ingresos por venta.

#### Metas proyectadas

##### Perspectiva financiera

Se estima lograr un 5% en el aumento de la rentabilidad y de los ingresos por venta para el primer semestre del 2021 lo cual permitirá el control y la aplicación de medidas corrección en la desviación para el logro de los objetivos propuestos.

##### Perspectiva de clientes

Se prevé lograr un 5% en el aumento de la cartera de clientes para el primer trimestre del 2021 también se estima lograr un aumento del 10% en la satisfacción de los

clientes y un 5% en la fidelización de los mismos para el primer trimestre del 2021 permitiendo el control de los objetivo y la aplicación de medidas de corrección si fuesen necesarias.

#### Perspectiva de procesos internos

Se considera lograr para el primer trimestre del 2021 la implantación de por lo menos una nueva estrategia publicitaria así como también un 5% en inversión tecnológica permitiendo el control y la aplicación de medidas de corrección para alcanzar los objetivos propuestos.

#### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se espera lograr un aumento del 10% en la satisfacción del personal y en su capacitación para el primer semestre del 2021 lo cual permitirá el control y de ser necesario la aplicación de las medidas de corrección en la desviación para lograr los objetivos propuestos.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Como conclusión final del presente trabajo se destaca la importancia del diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en las perspectivas del cuadro de mando integral para la empresa Lozada viajes, ya que le permite contar con información para la toma de decisiones efectivas, mejorando su gestión y control interno logrando el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, ya que no solo basa su análisis en la perspectiva financiera, incorporando al mismo las perspectivas clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. A partir del análisis y posterior diagnóstico realizado a la misma se encontraron falencias en sus gestiones internas, entre ellas la necesidad de contar con planes de desarrollo profesional para sus empleados, usar nuevas tecnologías que le permitan automatizar las operaciones y el uso de marketing y publicidad a partir de las problemáticas detectadas en la misma se propuso el diseño de un cuadro de mando integral para la empresa, el cual le brindara herramientas de medición y control de los objetivos propuestos, además permitirá integrar a todas las áreas de la organización y que las mismas sean partícipes de los logros obtenidos. Serán los directivos de la empresa los encargados de la implantación ya que queda fuera del alcance de este trabajo.

Como recomendación se menciona la necesidad de neutralizar al máximo sus costos fijos y mantener actualizado de manera permanente su sistema de costeo. Se recomienda además capacitar a los agentes de viajes participando en workshops y viajes fam tours para estar informados sobre los adelantos tecnológicos, alternativas de financiamiento ofrecidos por operadores mayoristas y diferentes exigencias del mercado turístico.

### Bibliografía

- Afip. (2019). *www.afip.gob.ar*. Obtenido de [www.afip.gob.ar:https://www.afip.gob.ar/impuesto-pais/caracteristicas/definicion.asp](http://www.afip.gob.ar:https://www.afip.gob.ar/impuesto-pais/caracteristicas/definicion.asp)
- Baraybar, f. A. (2011). *El cuadro de mando integral*. Esic. Obtenido de [https://books.google.es/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Berrios Arroyo, R. L., & Flores santillana, R. (2017). *Cuadro de mando integral*. Universidad de san sebastian. Obtenido de <https://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>
- Diaz, I. A. (2015). *Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba*. Cordoba: Universidad nacional de cordoba. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/2199>
- Gan, F., & Trigine, J. (2013). *Cuadro de mando integral. Diez de sontos*. Obtenido de [https://books.google.es/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Gobierno de Argentina. (13 de Marzo de 2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-125-2020-335473/texto>
- Gobierno de Argentina. (8 de Octubre de 2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/previaje-una-inversion-historica-para-reactivar-al-turismo-mediante-la-devolucion-del-50-de>
- Indec. (23 de septiembre de 2020). *Indec.gob.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *El cuadro de mando integral*. Boston: Harvart business press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El cuadro de mando integral*. Boston: Harvard business press.
- Ley. (11 de Septiembre de 2002). *Normativa*. Obtenido de Normativa Argentina.gob.ar: <http://www.registrodeidoneos.org.ar/pdf/Legislacion.pdf>
- Morales Guevara, D. J. (2017). *Propuesta de desarrollo de un cuadro de mando integral para top travel costa rica*. Costa Rica: Maestria Universidad de Costa Rica. Obtenido de <http://repositorio.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/74309/Trabajo%20Final%20de%20Graduaci%C3%B3n%20Daniel%20Morales%20Guevara.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Naranjo Gil, D. (6 de Mayo de 2010). *D Naranjo Gil - Gaceta Sanitaria, 2010 - SciELO Espana*. Obtenido de D Naranjo Gil - Gaceta Sanitaria, 2010 - SciELO Espana: <http://scielo.isciii.es/pdf/ga/v24n3/original7.pdf>
- Oyola, M. A. (2019). *Diseño de un cuadro de mando integral para el departamento de supply chain de coca cola andina Argentina*. Cordoba: Universidad catolica de cordoba.
- Parra Reyes, Y. (2018). *El desempeño emresarial mediante un cuadro de mando inebral aplicacion hotel brisas guardalavaca*. Holguin: Tesis de pregrado Universidad de Holguin. Obtenido de <https://repositorio.uho.edu.cu/jspui/bitstream/uho/4953/1/YICELIS%20PARRA%20OREYES.pdf>
- Rodrigues Quesado, P., Lima Rodrigues, I., & Aibar Guzman, B. (2015). *Ventajas y aportaciones del cuadro de mando integral un analisis bibliografico*. Otoc. Obtenido de <https://www.occ.pt/news/trabalhoscongvpdf/25.pdf>
- Sanchez Vazquez, J. M., Velez Elorza, M. L., & Araujo Pinzon, P. (2016). *Balanced scorecard para emprendedores desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*. Bogota: Universidad militar nueva granada. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602004.pdf>

Valdez, E. (11 de mayo de 2017). *Turismo sostenible*. Obtenido de Turismo sostenible:

<https://sites.google.com/site/turismosostenibleitcancun/home>

Zizlavsky , O. (2014). *Cuadro de mando integral: sistema innovador de control de gestión y medición del rendimiento*. *Revista de Gestión e Innovación Tecnológica* vol.9 no.3 Santiago 2014. Obtenido de

[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242014000300016&script=sci_arttext&tlng=en)

[27242014000300016&script=sci\\_arttext&tlng=en.](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242014000300016&script=sci_arttext&tlng=en)