

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

“Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en Lozada Viajes SRL”

" Balanced scorecard as a management tool at Lozada Viajes SRL”

Autor: Quijada Rosa Silvana

Legajo: **VCPB20726**

DNI: 33416891

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Rio Negro, Diciembre 2021

Resumen

El presente trabajo propone implementar una herramienta de gestión, que optimice los recursos y brinde información para la toma de decisiones. Se plantea realizar un Cuadro de Cando Integral, como herramienta de gestión para que proporcione a la empresa Lozada Viajes SRL datos certeros que permitan vincular los resultados obtenidos con los objetivos planteados. En el presente reporte de caso se pudo visualizar, a través de un diagnóstico organizacional, que Lozada Viajes SRL tiene como fortaleza conocimiento del mercado, lo cual le permitió expandirse y generar franquicias a lo largo del país. No obstante, ha descuidado la gestión interna, el desarrollo profesional dentro de la institución, las estrategias publicitarias y la tecnología en la empresa. Es por ello que se busca, obtener información precisa y acorde al avance de la tecnología en redes para que le permita a la empresa un crecimiento sostenido para enfrentar a los distintos escenarios de los mercados fluctuantes.

Palabras claves: herramienta, gestión, estrategia.

Abstract

This work proposes to implement a management tool that optimizes resources and provides information for decision-making. It is proposed to make a Comprehensive Cando Chart, as a management tool to provide the company Lozada Viajes SRL with accurate data that allow linking the results obtained with the objectives set. In this case report it was possible to visualize, through an organizational diagnosis, that Lozada Viajes SRL's strength is knowledge of the market, which allowed it to expand and generate franchises throughout the country. However, it has neglected internal management, professional development within the institution, advertising strategies and technology in the company. That is why it seeks to obtain accurate information in accordance with the advancement of network technology to allow the company a sustained growth to face the different scenarios of fluctuating markets.

Keywords: tool, management, strategy.

Índice

Introducción:	2
Objetivos	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Análisis de situación	5
Descripción de la situación.....	5
Análisis de contexto (PESTEL)	7
Diagnostico organizacional. (FODA)	10
Análisis específico según el perfil profesional.	12
Marco teórico	15
Diagnóstico y discusión	18
Plan de implementación	20
Conclusiones y recomendaciones	27
Referencias	28

Introducción:

La globalización es un fenómeno que se fue extendiendo a lo largo del siglo XX, modificando la economía mundial, y con ello la comercialización de diferentes rubros.

Lozada Viajes SRL es una empresa de turismo reconocida en todo el territorio argentino, con una extensa trayectoria y sucursales en todo el país. No obstante, con las nuevas tecnologías y los constantes cambios en la economía, hacen necesaria una herramienta de gestión que les permita reinventarse para tener un crecimiento sostenido en el mercado y así poder enfrentar los diversos escenarios. El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que permite vincular diferentes perspectivas para evaluar, medir y accionar sobre los resultados obtenidos en base a los objetivos planteados y de este modo poder gestionar su estrategia a largo plazo (Kaplan y Norton , 2016).

La empresa cuenta con un amplio conocimiento del mercado de viajes y turismo. Sus fundadores Facundo Lozada y Cecilia Trigo de Lozada, comenzaron este emprendimiento familiar en el año 1987. Años más tardes se incorporaría a la firma, sus hijos Santiago, Juan Cruz, Iván y Javier.

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. Las nuevas tecnologías en cuanto a publicidad y herramientas corporativas han dejado al descubierto la pérdida de competitividad por falta de desarrollo del capital humano de la empresa, en cuanto a marketing y financiamiento. Por otra parte, teniendo en cuenta la trayectoria de esta empresa, ha descuidado desde sus inicios un aspecto fundamental como es el relacionado al control de gestión interna, lo cual no le permite contar con información fehaciente la hora de afrontar el proceso de toma de decisiones gerenciales.

En el presente reporte de caso, se propone implementar el cuadro de mando integral para la empresa Lozada viajes SRL como herramienta de gestión, que permita

obtener información útil para la toma de decisiones identificando desviaciones de los objetivos planteados.

Como antecedente del ámbito internacional se cita un trabajo realizado en Cuba, en donde se utiliza el CMI como alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en instituciones de educación superior. De este modo logra alinear los objetivos con la gestión operativa. Como conclusión arroja que esta herramienta de control permite una optimización de los recursos, garantizando cumplir los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo (Alonso y Lopez, 2017).

En ámbito nacional, se cita una publicación de una revista científica en donde se estudia el cuadro de mando integral en la empresa Pampa Energía S.A., una de las empresas de energía más grande del país. La publicación hace énfasis en la problemática creciente en la prestación de servicio de electricidad en Argentina, y la necesidad de un sistema de control que permita la identificación de futuras desviaciones. Como conclusión arroja que a través del CMI se logra alinear la visión corporativa de la empresa con los procesos operativos para optimizar su funcionamiento (Suarez Kimura , De Marco y Prat, 2015).

En el ámbito regional se cita al trabajo realizado sobre IVECO Argentina S.A. que es una empresa de origen italiano que posee oficinas en Buenos Aires y un centro industrial en Córdoba.

Se propone aplicar el CMI como herramienta de gestión el sector productivo y operativo, teniendo como conclusión que esta herramienta de gestión permite alinear los objetivos estratégicos con la visión de la empresa. De este modo se puede detectar desvíos exponiendo debilidades, brindando información útil para la toma de decisiones (Nicotra Perassi, 2015).

Los ejemplos anteriormente citados, demuestran lo imprescindible que es tener dentro de la organización una herramienta de control que permita identificar los desvíos para poder alinearlos con la visión de la empresa. El Cuadro de mando integral, además de ser un sistema de medición táctico u operativo, en la actualidad funciona como un sistema de medición estratégica, permitiéndole a las empresas gestionar estrategias corporativas a largo plazo. De este modo, llevan el enfoque de medición del cuadro de mando integral para realizar procesos de gestión decisivos. La información obtenida por el CMI, permite a las organizaciones aclarar o transformar la visión y la estrategia, y en casos en los que fuera necesario hacer cambios en los

procedimientos para lograr el uso óptimo de los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad principal. (Kaplan y Norton , 2016)

Es por ello que se propone que Lozada Viajes SRL, implemente el cuadro de mando integral como herramienta de control. Esto va a permitirle a la empresa que, si bien está posicionada en el mercado de turismo argentino, tener una visión amplia del negocio, contar con información clara y precisa a la hora de la toma de decisiones.

Objetivos

Objetivo General.

Implementar el Cuadro de Mando integral como herramienta de gestión para que permita contar con información precisa en la toma de decisiones en la empresa turística ubicada en la ciudad de Córdoba, Lozada Viajes SRL a partir del año 2021.

Objetivos Específicos.

- Establecer los ejes estratégicos de la herramienta de control basada en el Cuadro de Mando Integral.
- Plantear un mapa estratégico que sirva de soporte para realizar el control y la medición.
- Establecer los indicadores de gestión financieros y no financieros para medir el resultado alcanzado por cada uno de los objetivos estratégicos propuestos

Análisis de situación.

Descripción de la situación

Lozada Viajes SRL es la red de franquicias más grande de Argentina. Su casa central se encuentra en la ciudad de Córdoba. La empresa nace como un emprendimiento familiar en el año 1987, sus fundadores fueron Cecilia Trigo y Facundo Lozada.

Años más tarde, comienzan a trabajar en la firma los hijos de Cecilia y Facundo, Juan Cruz, Iván y Javier.

En el año 2004, en las ciudades Las Varillas y Cerros de las Rosas Córdoba, y en el microcentro de la ciudad de Buenos Aires, abren sus puertas las primeras sucursales de este emprendimiento familiar.

Más tarde en 2019, la empresa Lozada Viajes SRL es elegida por la tarjeta Visa como *Empresa de turismo preferida en el interior de Argentina*, lo cual crea la tendencia del financiamiento de paquetes de viajes en cuotas.

Por el correr del año 2011 el mayorista OLA adquiere a Triad Tours, y se convierte en el principal proveedor de servicios de viajes de Lozada Viajes SRL.

Juan Cruz Lozada queda al frente de la empresa en 2014, renovando el equipo de trabajo, para continuar siendo principal empresa de viajes y turismo en el territorio argentino.

Misión.

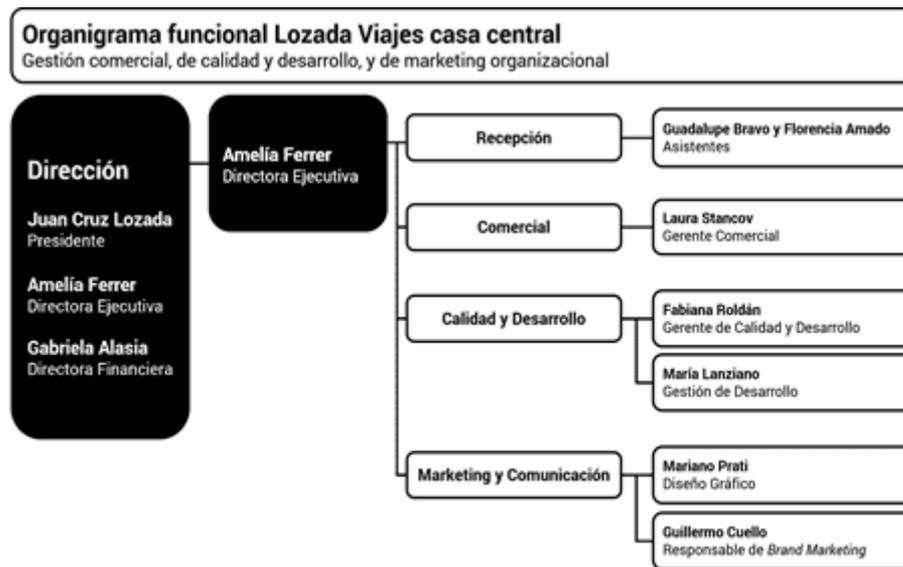
Lograr el desarrollo de las personas a través del universo de los viajes ofreciendo a los viajeros y franquiciados servicios de optima categoría, enfocándose en la atención personalizada, brindando nuevas formas de viajar.

Visión:

Ser la empresa de viajes más reconocida del país, reconocida por la calidad del servicio al cliente, y el reconocido carisma de todos lo que hacen Lozada Viajes SRL para que el cliente se sienta acompañado y respaldado al cumplir el viaje soñado.

La casa central ubicada en la ciudad de Córdoba, se encuentra conformada por el Directorio General, áreas de Recepción, Comercial, Calidad y Desarrollo y Marketing y Comunicación.

Figura 1: Organigrama Funcional Lozada Viajes Casa Central



Fuente: Manual de procesos internos, Lozada Viajes 2017.

La cartera de productos Lozada Viajes SRL, se compone principalmente, de vuelos, servicios de hotelería, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos. Ofrece, además, asistencia al viajero, para que el pasajero cuente con asistencia las 24hs ante cualquier inconveniente que suceda.

En la actualidad, cuenta con alrededor de 80 franquicias a lo largo del país, llegando 12 provincias. Es el primer sistema de franquicias de agencias de viajes de Argentina. De este modo las franquicias son consideradas como los clientes más importantes de la firma. En segundo lugar, y no menos importante, se encuentran los viajeros quienes adquieren productos y servicios brindados por la empresa.

Sin embargo, la obsolescencia tecnológica y la falta de estrategia en marketing en cuanto a pautas publicitarias, limitan el crecimiento de la empresa. Por otra parte, las carencias de financiamiento a los clientes sumado al rápido crecimiento de la competencia online ponen en riesgo el posicionamiento de Lozada Viajes SRL.

La empresa, a lo largo de su trayectoria, dio gran importancia al factor humano dentro de la institución, pero carecen de un plan de desarrollo profesional planificado, lo que implicaría que en un futuro no muy lejano cuente con empleados desmotivados en sus puestos de trabajo.

Lozada Viajes SRL, no cuenta con un sistema propio contable. Tanto el departamento de compras como el de ventas realizan sus registros en planillas Excel

lo que hace que la empresa no pueda tener reportes, por ejemplo, de las ventas realizadas en un determinado periodo de tiempo.

Se destaca también que la empresa carece de un sistema de control interno y un sistema de mediación de metas. Esto hace que Lozada Viajes SRL no cuente con información de calidad en el momento oportuno para el proceso de toma de decisiones.

Análisis de contexto (PESTEL).

Para tener un análisis completo de situación se realizará un análisis del entorno a la empresa, mediante el modelo PESTEL, el cual nos permitirá estudiar como impactan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Esta herramienta de gestión permitirá analizar el entorno macroeconómico de la empresa Lozada Viajes SRL.

Factores Políticos:

El turismo en Argentina viene afrontando una importante crisis económica que se acrecentó aún más con la pandemia de Covid 19. Si bien el estado nacional tiene como objetivo fomentar el turismo interno en el 2021, y en la actualidad existen diversas ayudas económicas al sector, se sabe que es una de las mayores crisis de la historia para sector turístico.

El gobierno de Alberto Fernandez, en abril del corriente se reunió con representantes del sector, y se les informo que desde el gobierno se está trabajando en fondos de apoyo económicos al sector. Se estima que se va a destinar 32.8 millones de pesos para afrontar contribuciones patronales y créditos de tasa 0 para monotributistas y autónomos.

Por otra parte, se sabe que quedaron suspendidos los aranceles de todos los trámites ante la Dirección Nacional de Agencias de Viajes hasta el 31 de diciembre de 2020 (Ministerio de Turismo y Deporte, 2020).

Factores Económicos.

Si bien Argentina es un país en donde abundan los recursos naturales en energía y agricultura, es de público conocimiento que su economía es inestable. El peso argentino ha perdido el valor desde 2018 y el PBI cayo más del 4,7 % desde entonces.

La fuerte inflación que está atravesando Argentina se debe a la inestabilidad del dólar. En 2019 tuvo una suba de más del 60%. Esto llevó a que el gobierno de Mauricio Macri aplicara sobre el final del 2019 el primer cepo al dólar. A comienzos de 2020 ya con el cambio de gobierno, Alberto Fernandez impuso que la compra de divisas no supere los USD200 (Beker, 2020).

Además, principios del 2020 se implementó el impuesto al país, que es un impuesto que se debe abonar sobre ciertas operaciones en moneda extranjera. Este impuesto, trajo como consecuencia un cierre masivo de empresas turísticas en el país dado que la alícuota del impuesto al país por medios digitales es de un 8% mientras que la compra a través de las agencias es de un 30% (Administración Federal de Ingresos Públicos, 2020)

Para reactivar la economía y hacer frente a la pobreza el gobierno, ha priorizado el gasto social a través de programas tales como la asignación universal por hijo, créditos a baja tasa y el Ingreso Familiar de Emergencia (Banco mundial BIRF-AIF, 2020).

Para hacer frente al impacto de la pandemia, se ha resuelto distintas medidas económicas que van desde la suspensión temporaria de corte de servicios, bonos y créditos a los sectores más vulnerables. De esta manera se busca no vuelva a caer en default.

Factores Sociales.

En 2019 se registró que el porcentaje de familias por debajo del límite de la pobreza alcanzó cifras de hasta 29,5% dentro de ellos se distingue que el 5.7% de las familias es indigente. (INDEC, 2020).

En 2020 se estima que la economía argentina caerá entre 8 y 10 %. Es decir que la pobreza crecerá especialmente en los niños y adolescentes en más de un 16.6%.

Desde la Organización de Naciones Unidas, destacaron las medidas adoptadas por el gobierno actual para mitigar la crisis que está atravesando el país. Dentro de las medidas adoptadas se destacan 25 millones de pesos en créditos para productores de alimentos y otros insumos de canasta básica (Telam, 2020).

La canasta básica para una familia tipo en agosto de 2020 por adulto es de \$6081,69 pesos argentinos. Ascendiendo de este modo la canasta básica total a la cantidad de \$14717 (INDEC, 2020).

Factores tecnológicos.

En la actualidad la tecnología implica que el negocio de una empresa se estanque o siga creciendo. En otras palabras, el desarrollo económico dependerá de en qué medida se implementa mejoras tecnológicas en la empresa. Existen las empresas llamadas *start-ups*, son empresas que poseen un fuerte componente tecnológico. En otras palabras estas empresas se encuentran vinculadas fuertemente con internet y las tecnologías de la información y las comunicaciones (Lic. Almazan, 2018).

Se ha probado que hay innovaciones tecnológicas que post-pandemia sería de gran importancia que se sigan desarrollando y funcionando.

La modalidad de ventas, pagos, y control pos venta se realizan por medios sistemáticos y recaban información importante para la implementación de por ejemplo pautas publicitarias. El tipo de venta tradicional tiende a desaparecer, por ende, se buscan alternativas más dinámicas que le faciliten al consumidor a adquirir productos y servicios.

Por otra parte, en el contexto en el que se vive se han implementado diferentes capacitaciones en las plataformas online para que la gente desde su casa se reinvente y pueda adquirir nuevos conocimientos (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2020).

Una encuesta realizada en 2016 en Argentina arrojó como datos que las pequeñas y medianas empresas se deciden invertir en servicios de telecomunicación para acompañar su crecimiento.

Entre los más elegidos se encuentran internet corporativa, telefonía fija, telefonía celular, hosting de páginas web, transmisión de datos, video vigilancia, televisión por cable, hosting de datos, telefonía IP y herramientas en la nube.

Tanto el internet corporativo como la telefonía fija y celular se torna indispensables para el sistema de pagos y/o comunicaciones dentro de una empresa. Otro de los servicios que tuvo crecimiento en el mercado es el de servicio de vigilancia, utilizado por un 33% de las empresas.

En la encuesta el 49% de las pymes dice estar actualizada en materia tecnológica dado que es vital para ser competitivos. Un 47% dice estar atentos a las novedades tecnológicas para visualizar el impacto que tendrían en su empresa, mejorando calidad y servicio (Iprofesional, 2017).

Factores Ecológicos.

Argentina es un país en donde se pueden encontrar diferentes eco-regiones. Paisajes que van desde la montaña hacia el mar. Cada una con sus respectivos climas, que nos ofrecen variedad de alternativas para explorar. Cada uno de los ecosistemas tiene su atractivo en cuando a deportes y actividades productivas. (Ferraris, 2019).

El ecoturismo es una nueva modalidad de turismo en la que se trata de formar viajeros responsables que cuiden el ecosistema. Tiene por objetivo que mediante la observación se aprecie la naturaleza y las culturas tradicionales. De esta manera se busca reducir el impacto negativo del turismo sobre el ambiente natural y social.

Esta nueva modalidad gira en torno a la naturaleza, minimiza el impacto negativo sobre el entorno natural y socio cultural. Contribuye al mantenimiento de zonas naturales y autóctonas. Argentina cuenta con 45 Parques Nacionales, ubicados a lo largo del país.

Entre ellos, los más destacados son: Parque Nacional de los Glaciares, ubicados en la provincia de Santa Cruz entre los lagos Viedma y Argentinos. Declarado como patrimonio de la humanidad presenta una impresionante flora y fauna dado a los ecosistemas de la zona. Parque Nacional Talampaya, situado en La Rioja. También declarado patrimonio de la humanidad, presenta formaciones rocosas de gran altura que forman el cañón de Talampaya. Parque Nacional Nahuel Huapi. Está situado entre las provincias de Rio Negro y Neuquén. Con ecosistemas variados goza de climas húmedos hasta estepas y montañas nevadas. Parque Nacional Baritú, situado en Salta., y en límites con Bolivia. Parque Nacional Quebrada del Condorito, en Cordoba (Viajala AR, 2019).

Factores Legales.

En el marco de la pandemia que afronta el país, quedaron suspendidos los vencimientos correspondientes a las renovaciones del Certificado de Turismo Estudiantil. Por otra parte, se habilitó a los agentes de viajes a operar en un local virtual para la atención el público. Además, para evitar cierres definitivos de las agencias de viajes más pequeñas se resolvió, extender el cierre temporario sin perder su legajo hasta el 31 de diciembre del corriente (Ministerio de Turismo y Deporte, 2020).

Diagnostico organizacional. (FODA)

El análisis FODA es una herramienta utilizada para poder analizar a la empresa en cuanto a su entorno (mercado externo e interno). Es una herramienta estratégica utilizada por las empresas para identificar las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en su negocio. Su implementación permite realizar una planificación a corto, mediano y largo plazo.

Se presenta el análisis FODA para la empresa Lozada Viajes SRL.

Fortalezas.

- Amplio conocimiento del mercado de turismo en Argentina.
- Pionera en franquicias de Agencias de viajes
- La marca Lozada Viajes SRL es reconocida a lo largo del país, su servicio personalizado tanto a las franquicias como al viajero individual, marcan la diferencia en el mercado.

Debilidades.

- La empresa cuenta con un sistema tecnológico obsoleto. Con el avance de la globalización y cambios permanentes en los sistemas, hacen que los softwares de la empresa queden obsoletos, lo que conllevará a una posible pérdida de clientes con el tiempo.
- El sistema de publicidades de Lozada Viajes SRL, carece de técnicas actuales en cuanto a publicidad en redes sociales.
- Falta de implementación de plan en desarrollo profesional.
- Falta de gestión de control interno.

Oportunidades.

- Crecimiento en la industria dado al nuevo sistema de promoción en redes.
- Implementación de pagos y reservas on-line.
- Motores de búsqueda de acuerdo a las preferencias del consumidor.

Amenazas.

- Inestabilidad económica del país.
- Inestabilidad en la moneda local dado la variación de dólar.
- Implementación Impuesto al País.
- Caída del turismo internacional.

Tabla 1: FODA

Fortalezas	Debilidades
Amplio conocimiento del Mercado. Líder en franquicias de empresas de viajes. Reconocimiento en todo el país.	Sistema tecnológico Obsoleto. Carece de técnicas de ventas en redes. Falta de implementación de plan en desarrollo profesional. Faya en Control de gestión interna
Oportunidades	Amenazas
Crecimiento de la industria, dado al a promoción en redes. Implementación de pagos y reservas Online. Motores de búsqueda de acuerdo a las preferencias del Consumidor.	Inestabilidad económica del país. Inestabilidad de la moneda local en base al dólar. Implementación Impuesto al país. Caída del turismo internacional

Fuente: elaboración propia.

El análisis FODA arroja como resultado que la empresa, tiene un gran manejo del mercado. Es decir, en la actualidad se encuentra bien posicionada a nivel reconocimiento de la marca. Sin embargo, si la empresa no realiza una actualización de sistemas en cuanto a sistemas contables y tácticas de ventas corre el riesgo de perder un segmento del mercado.

Por otra parte, teniendo en cuenta la inestabilidad de la economía del país es sumamente necesario que Lozada Viajes SRL cuente con un sistema de financiamiento propio. De esta manera puede ser más accesibles a los consumidores de clase media.

Análisis específico según el perfil profesional.

Desde el punto de vista financiero, Lozada Viajes SRL, no presenta complicaciones. Al ser una empresa consolidada, su pasar financiero no es mayor problema. Tiene alrededor de 80 franquicias en el país. Al ser reconocida por su trato personalizado con los clientes, es considerada líder en el negocio del turismo.

Si analizamos los siguientes datos proporcionados por la empresa, podemos observar que Lozada Viajes SRL puede cubrir los financiamientos a corto plazo con sus activos corriente. No obstante, lo óptimo sería poder mantener este indicador para proteger la liquidez de la empresa.

Tabla 2

rubro \ año	2017	2018	2019
Activo Corriente	\$ 65.000,00	\$ 75.000,00	\$ 70.000,00
Pasivo Corriente	\$ 25.000,00	\$ 21.000,00	\$ 23.000,00
Liquidez corriente	2,60	3,57	3,04

Elaboración propia.

Además, al no contar con un plan de financiamiento sustentable para los clientes, representa una problemática a largo plazo. Si se analiza el impacto inflacionario y se proyecta en los próximos años, implicaría que se pierda parte de la cartera de clientes.

Por otra parte, al contar con una acotada cartera de proveedores hace que el abanico de posibilidades en cuanto a paquetes y ofertas sea limitado.

Tomando datos obtenidos del balance se puede observar que la inversión en publicidad bajo del año 2017 al 2018. En la actualidad lo que más vende está relacionado al marketing, a las nuevas formas de pautas publicitarias. Basándonos en ello Lozada Viajes SRL, necesita invertir en capacitaciones en este aspecto para su personal. De esta manera se logra obtener un nuevo canal de ventas y poder competir en el mercado digital.

Teniendo en cuenta de que al no llevar registro de stock se producen sobre stock de algunos productos, y en otros hay stock mínimo. Sin sistema que refleje las variables del stock, se llevan en una planilla Excel, se torna difícil tener una información precisa al momento de la venta.

Con respecto a la perspectiva de clientes, la empresa tiene una importante variedad de productos para ofrecer tanto a las franquicias como al cliente individual. Su servicio personalizado en cuanto a la venta y posventa la distinguen de sus competidores. Cuanta con pocos clientes, pero importantes. Aspira con el tiempo a ampliar su cartera de mediante medios digitales. Sin embargo, la falta de un plan de financiamiento pone en riesgo todo el potencial conseguido durante estos años. Teniendo en cuenta el crecimiento de los competidores, y la ausencia de publicidad en redes, es probable que tenga que en el corto plazo implementar nuevas técnicas en marketing digital.

Por otra parte, se puede observar que los deudores por ventas crecieron significativamente en los últimos tres años. La empresa deberá presentar un plan de

cobros sistematizado. Es decir, se sugiere que implemente un sistema pos venta para el seguimiento del pago de planes.

En cuanto a procesos internos Lozada Viajes SRL, no cuenta con un sistema contable propio. Esto dificulta el proceso de control en pagos y puede generar complicaciones a la hora del cotejo de la racionalidad de gastos.

Carece de un sistema de compras por lo que las ordenes de compras también son realizadas en planillas Excel.

El área ventas también manejan la información en planillas Excel, lo que acompleja aún más la posibilidad de cometer errores. El gerente de ventas no posee la potestad de realizar bonificaciones. Debe consultar al jefe de compras.

Por lo antes mencionado, teniendo en cuenta la magnitud de la empresa, hace casi imposible tener un sistema de control optimo que permita la recopilación de datos para la toma de decisiones.

La empresa se caracteriza por darle gran importancia a sus recursos humanos. Tiene un sistema de incentivos y comisiones por venta a sus colaboradores. No obstante, carece de un plan de desarrollo profesional, que en el largo plazo puede provocar desinterés o agotamiento del factor humano.

Por último, se destaca el conocimiento de Lozada Viajes SRL del mercado actual, siendo una de las empresas líderes del país, pionera en franquicias y con un buen pasar financiero.

Marco teórico

La utilización del Cuadro de Mando integral en la empresa Lozada Viajes SRL, surge como necesidad para que la empresa logre un éxito competitivo en el futuro. En la actualidad dado a los grandes cambios tecnológicos en el entorno, es vital para una empresa como Lozada Viajes SRL, contar con una herramienta que mida los accionares de la empresa desde cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y crecimiento.

Kaplan y Norton (2016), definen al CMI describiéndolo como un herramental que proporciona a los directivos el poder de embarcarse hacia un futuro éxito competitivo. Consideran a esta herramienta, vital y necesaria en entornos de competencia donde se encuentran inmersas las empresas. Por otra parte, destacan que el CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, remarcando que supieron enriquecer dicha herramienta con el agregado de parámetros de medidas no financieras que contribuyen a mejorar la medición del desempeño empresarial desde tres perspectivas adicionales como lo son: los clientes, los procesos internos y aprendizaje y el crecimiento.

Por otra parte, el Cuadro de Mando Integral es considerado una herramienta de gestión actual ya que es compatible con cualquier modelo de gestión que haya sido implementado con anterioridad. Aporta variables no financieras como lo son clientes, procesos internos y formación y crecimiento (Fernandez Hatre, 2016).

Al respecto el Grupo Kaizen describen al CMI como una metodología de gestión que permite comunicar e implantar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo, pasando así del control financiero al control estratégico (Quesada, 2010).

El *Balanced Scorecard* es un sistema de gestión que requiere del compromiso y la participación de todos los servidores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la organización (Montoya, 2011).

Por su lado Francisco Amo Baraybar describe al CMI, según su propia experiencia, diciendo que es una técnica de gestión que aporta a la organización la manera de lograr la transformación de la estrategia en objetivos operativos medibles, logrando facilitar la dirección estratégica. A demás en su libro, considera al CMI como una metodología de aplicación sencilla la cual logró solucionar el problema de vieja

data de no lograr hacer tangible y palpar la estrategia empresarial, trae aparejados diversas y serias dificultades. (Baraybar, 2011).

Según un estudio el cuadro de mando integral se encuentra en el tercer puesto de las herramientas mas populares utilizadas por las empresas a la hora de llevar un plan de gestion de negocio. Además la satisfaccion de su utilizacion escala un 29% , lo cual es significativo e indica el alto alcance que posee esta metodologia a pesar de ser creada en el año 1992. (Rigby y Bilodeau, 2018).

El cuadro de Mando agregó a la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Los autores explican que en casos que la organización lo requiera, puede incorporar otras perspectivas adiciones o prescindir de alguna de las establecidas en su modelo teórico. En este aspecto podemos mencionar que sería interesante que el CMI nos refleje también perspectivas como por ejemplo la de proveedores, o políticas implementadas del país.

Berríos y Flores (2017) exponen que el CMI brinda a las organizaciones actuales un conjunto sistematizado de elementos que son necesarios en la búsqueda hacia el éxito competitivo y futuro, ya que hace de la estrategia y misión empresarial un gran conjunto de medidas de actuación. A través de sus cuatro perspectivas sigue la pista de los resultados financieros y también observa el progreso en la formación de aptitudes y adquisición de bienes intangibles que se necesitan al pensar en un crecimiento futuro. Con medidas de los inductores de actualización futura complementa los indicadores financieros de la actuación pasada.

Es importante implementar indicadores que permitan medir el desempeño de la organización, ya que los mismos traen como beneficio que permiten controlar la evolución tanto a nivel global como en áreas específicas de la compañía. Además, indican al personal los aspectos importantes que necesitan ser mejorados, permiten una mejor satisfacción al cliente ya que con los indicadores se los conoce mejor. Todo el proceso permite elaborar una retroalimentación de la información que se obtiene con los resultados de dichos indicadores, lo que genera motivación en el personal al ver los resultados obtenidos (Salgueiro, 2015).

El cuadro de mando integral más que un sistema de medición es un sistema de gestión estratégica que permite: Aclarar y traducir la visión y la estrategia en medidas concretas, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar,

establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, y aumentar el *feedback* y formación estratégica (Berrios y Flores, 2017).

Si bien todos los autores hablan de las perspectivas del CMI, ninguno de ellos toma en cuenta perspectivas externas que pueden tener una incidencia directa con la actividad principal de la empresa, tal como proveedores, el entorno político, financiero y legal del país.

Por otra parte, si bien el CMI hace visible definir a las posibles estrategias a utilizar en base a las perspectivas, muchas veces el inconveniente principal surge en comunicarlas a toda la organización para su puesta en marcha.

En resumen, el cuadro de mando integral y la gestión de control, son herramientas importantes, en toda empresa y, es por esta razón, que deben ser desarrolladas y tenidas muy en cuenta, ya que el aporte que realizan ayuda al mejoramiento continuo de los procesos logísticos, involucrando a los empleados con los objetivos globales de la misma. A su vez, pueden vérselos como elementos de apoyo para el cambio estratégico, haciendo hincapié fundamentalmente en los procesos y no las funciones.

Diagnóstico y discusión

Descripción del problema

Actualmente, Lozada Viajes se encuentra muy bien posicionada, está comprometida a lograr la excelencia a través del desarrollo humano y el crecimiento profesional de sus colaboradores.

La empresa cuenta con una gran ventaja competitiva, que es la identificación de Marca lograda en el transcurso de los años. Esto le ha permitido diferenciarse de sus competidores, dentro de un sector donde cada vez son más grandes y variados. Un punto importante para analizar, es el buen trabajo que vienen realizando en relación a la constante capacitación de su personal y de los franquiciados, logrando otra ventaja competitiva en cuanto a la profesionalización de sus empleados.

Pero cuenta con ciertas debilidades, como, por ejemplo, sus modelos de negocios obsoletos tecnológicamente y la falta de publicidad, lo que se considera una gran limitación en el crecimiento dentro del mercado ya que internet y las gestiones online representan un papel muy importante en los últimos tiempos. También se encuentran debilidades respecto a la forma de atraer al cliente y la financiación de pagos que se les ofrece a los mismos, lo que hace que la firma deje de ser atractiva para los usuarios. Estas debilidades entre otras, que detectamos al realizar la matriz FODA, generan la necesidad de establecer objetivos y estrategias, ya sea en el mediano y largo plazo que guíen a nuevos caminos de mejoras.

Justificación del problema

La falta de control en la empresa está provocando errores en los informes suministrados y por lo tanto en las decisiones que se tomen al respecto. Por otra parte, Lozada Viajes SRL, puede perder gran parte de la cartera de clientes por no contar con un sistema contable que le permita tener información precisa en cuanto a promociones y descuentos. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se le suma que no tiene un plan de financiamiento, y por la economía en la que está inmersa el país, debería contar con un sistema de financiamiento accesible.

Si bien la empresa brinda capacitaciones a los empleados, si no profundiza brindar cursos de telemarketing o marketing digital, con el paso del tiempo, va ceder parte del mercado del turismo a agencias virtuales.

Conclusión diagnóstica

El objetivo del presente trabajo será fundamentalmente, teniendo en cuenta los conceptos y teorizaciones existentes, diseñar un plan estratégico mediante la utilización del modelo del cuadro de mando integral a través del cual se espera comunicar su estrategia general a toda la empresa alineándola con las metas de los sectores de compras, ventas, y administración. Se espera que, con la implantación del Cuadro de Mando Integral, se definan indicadores precisos para la gestión que guíen al establecimiento de objetivos y estrategias necesarias, para con ellos mejorar los factores que actualmente generan debilidades en Lozada Viajes, y así también trabajar en potenciar aún más su posición competitiva. Con la retroalimentación de información que se obtenga de dichos indicadores se podrá comunicar a los integrantes de la empresa cuales son las causas y efectos de dichos indicadores y cuáles serán las estrategias a seguir, lo que generará motivación en los mismos al sentirse involucrados en la generación de los resultados.

Plan de implementación.

Alcances y limitaciones.

El trabajo Final de Grado que se presenta, se realiza en la empresa Lozada Viajes SRL. La misma está ubicada en la ciudad de Córdoba Capital. Tendrá un alcance de 6 meses a partir del mes de enero del año 2021. Este trabajo implica la participación de todo el personal de la firma.

Lozada Viajes SRL es una empresa que tiene como actividad principal brindar servicios de turismo. Ofrece sus servicios a viajeros particulares, como también a franquicias ubicadas en todo el territorio argentino.

El presente reporte pudo desarrollarse sin ningún tipo de complicación, dado a que conto con los recursos necesarios para la implementación del mismo.

La ausencia de capacitación del personal, más caída en desuso de algunos productos motivada por la falta de funcionalidad en comparación con las nuevas tecnologías incluidas en el mercado, fueron las mayores limitaciones que se presentaron en el presente reporte de caso.

Recursos involucrados.

Para poder desarrollar el presente trabajo, será necesario contar con recursos tangibles e intangibles.

Dentro del primer grupo se mencionan entre otros:

- Computadoras, impresoras, proyector.
- Bienes muebles, sillas y mesas.
- Materiales varios de librería
- Espacio físico en donde se pueda realizar las reuniones que fueran necesarias
- Estados contables, 2018-2019.
- Informe del personal que se encuentra en funciones.
- Informe de clientes vigente.
- Informe de proveedores vigente.

Dentro del grupo de los recursos intangibles se encuentran:

- Participación en fiestas nacionales populares como lo son la Fiesta Nacional de la Manzana en Rio Negro, o la Fiesta Nacional del Sol en San Juan. Con un stand institucional se podría promover y promocionar el negocio. Participar en este tipo de eventos podría atraer nuevos clientes.

- Actualización de la imagen corporativa. Esto traería aparejado realizar diferentes capacitaciones al personal.

Presupuesto necesario para el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en CMI.

Se detalla el presupuesto necesario para llevar adelante la confección del Cuadro de Mando Integral en la empresa Lozada Viajes SRL. Los honorarios están basados en base al valor modulo establecido por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba y se estima \$1860 por modulo según la resolución 38/20.

Tabla 3: Presupuesto de los recursos necesarios

Recursos tangibles	Precio	Observaciones
Notebook	\$129.000	Notebook i5
Impresoras	\$25000	Hp 1102w
Proyector	\$35000	Epson.
Mesas y Sillas	\$85000	Mobiliario básico.
Varios librería	\$20000	Folletería.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Honorarios Profesionales

Actividades a realizar	Módulos Estimados por actividad	Valor del modulo	Total presupuestado por actividad
Diagnóstico de Lozada Viajes SRL	10	\$ 1.860,00	\$ 18.600,00
Elaboración de CMI como herramienta de gestión	40	\$ 1.860,00	\$ 74.400,00
Capacitación a todo el personal de la empresa	25	\$ 1.860,00	\$ 46.500,00
Implementación , control y seguimiento	30	\$ 1.860,00	\$ 55.800,00
Corrección de desvíos	15	\$ 1.860,00	\$ 27.900,00
Total			\$ 223.200,00

Fuente: Elaboración propia.

Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación.

Para la confección del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, es necesario realizar diferentes tareas que se deben planificar y programar. Para visualizar las acciones a realizar se detallan en el siguiente Diagrama de Gantt, en donde se visualiza el tiempo en el que se realizaran las actividades.

Tabla 5 Diagrama de Gantt

Año 2021	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Actividad/Semana	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 objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI.	■	■	■	■																				
2- Elaborar un Mapa Estratégico que integre la estrategia con los objetivos.					■	■	■	■																
3- Establecer indicadores de gestión para cada perspectiva del CMI.									■	■	■	■												
4- implementación CMI : medidas de acción; corrección de desvíos.													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5- Capacitación a todo el personal comenzando por los directivos de la empresa.													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

Una vez que se pueda analizar cada una de las perspectivas del CMI, perspectiva financiera, clientes, procesos internos y por ultimo de aprendizaje y crecimiento, se elaborará los objetivos de cada uno de ellos.

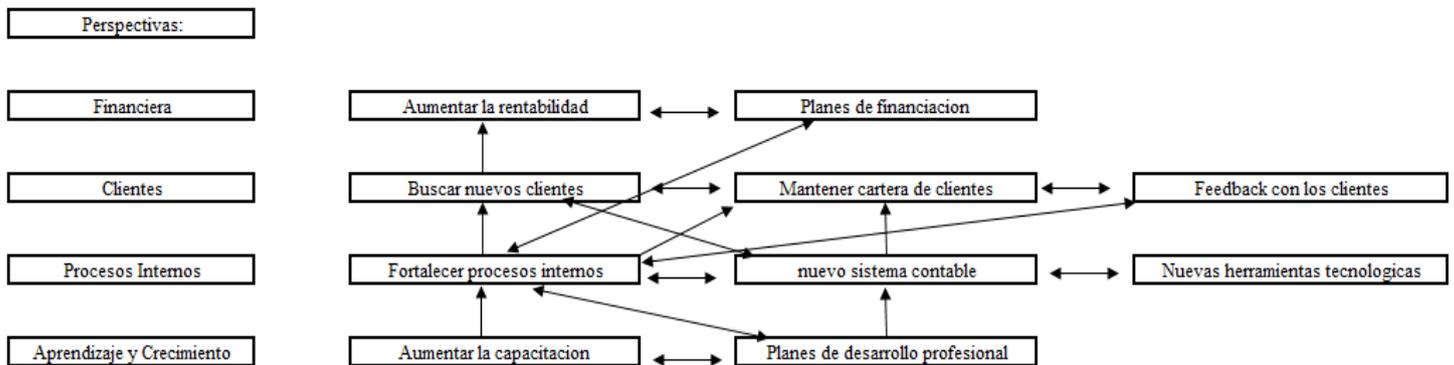
En las siguientes semanas se diagramará en un mapa estratégico los principales objetivos para plantear las estrategias a utilizar. Luego se procederá a establecer los indicadores de gestión que permitirán lograr cada uno de los objetivos planteados y de este modo se pueda hacer un análisis sobre ellos para detectar desvíos. Por último, se implementará el CMI. De allí surgirán medidas de acción para la corrección de desvíos. Una vez que esos desvíos fueran identificados y corregidos se brindara una capacitación para todo el personal en donde se expondrán los resultados obtenidos mediante esta herramienta de gestión.

Propuesta de diseño e implementación del CMI.

En el presente reporte de caso se propone en base a las cuatro perspectivas del CMI optimizar la gestión interna. De este modo se busca contar con información precisa para la toma de decisiones.

Como primera medida se establecen los objetivos principales para cada una de las perspectivas: perspectiva financiera, clientes, procesos internos y por ultimo de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 6 Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se definen los objetivos para cada perspectiva, se procede a establecer los indicadores que permitirán cuantificar el logro de los resultados que se proponen.

Tabla 7 CMI.

Perspectivas	Objetivo	indicador	formula	periodo de medición	meta	Semáforo			responsable
						verde	amarillo	rojo	
Financiera	Aumentar rentabilidad en 20%	aumento de rentabilidad	$(\text{ingresos periodo actual} - \text{ingresos periodo anterior} / \text{ingresos periodo anterior}) * 100$	6 meses	20%	Sup. a 20%	entre 10y19%	menos de 10%	Directora Ejecutiva y Gte comercial
Clientes	Aumentar cartera de clientes 25%	aumento de la cartera de clientes	$(\text{clientes actual} - \text{clientes per. anterior} / \text{clientes periodo anterior}) * 100$	3 meses	25%	Sup. a 25%	entre 10y24%	menos de 10%	Directora Ejecutiva y Gte comercial
	feedback clientes lograr que el 60% de los clientes este conforme	índice de satisfacción	$(\text{clientes satisfechos periodo n} / \text{total de clientes}) * 100$	3 meses	60%	más del 60%	entre 45 y 59%	menos del 45%	Directora Ejecutiva y Gte comercial
Procesos Int.	Implementar sistema contable	Inversiones del periodo	$\text{inversiones en sistema contable financiero} / \text{inversiones totales}$	6 meses		Sup. a 20%	entre 10y19%	menos de 10%	Directora Ejecutiva y Gte comercial
Aprendizaje y crecimiento	Capacitaciones al personal	índice de capacitación	$(\text{empleados capacitados en n periodos} / \text{total de empleados}) * 100$	2 meses	40%	más de 40%	entre 20 y 40%	menos del 20%	Directora Ejecutiva y Gte RRHH
	Lograr la satisfacción y reconocimiento de los empleados con la empresa	índice de reconocimiento	$(\text{empleados satisfechos con la política organizacional} / \text{total de empleados}) * 100$	6 meses	40%	Más de 40%	entre 20y 40%	menos del 20%	Directora Ejecutiva y Gte RRHH

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación y control.

Tabla 7

Acciones a controlar	valor actual	valor meta %	% esperado	% logrado	% de desvío	Medidas para desvíos	Responsable	Periodo de revisión
Incremento de la Rentabilidad.	Total de ingresos netos de devoluciones periodo anterior	20				modificar estrategia de ventas; revisar costos	Dra. Financiera y Dra. Comercial	6 meses
Incremento de la cartera de clientes.	Total Clientes registrado en base de datos	25				Encuestas en Redes sociales	Dra. Financiera y Dra. Comercial	3meses
Clientes satisfechos.	Registros en actas o libro de recomendaciones	60				Telemarketing	Dra. Financiera y Dra. Comercial	3meses
Sistema operativo/contable	Sin registros					Parametrizar sistema acorde a necesidades	Directora Ejecutiva y Gte comercial	6 meses
Conocimientos en Redes y nuevos sistemas de comunicación.	Capacitaciones brindadas en años anteriores	40				Registros de sugerencias para futuras capacitaciones	Directora Ejecutiva y Gte RRHH	2meses
Satisfacción y reconocimiento de los empleados con la empresa.	Base de datos con sugerencias de los empleados	40				Buzón de sugerencias y/o encuestas anónimas	Directora Ejecutiva y Gte. RRHH	2meses

Fuente: elaboración propia.

Para poder en el presente reporte de caso obtener los indicadores financieros, se parte de los valores que arroja el balance del año 2019. En base a ello se propone una meta para lograr en el año 2021. Una vez realizada la medición, se comparará los valores de las premisas propuestas. En caso de no concretarse el resultado propuesto, se evaluarán las estrategias de ventas utilizadas y los costos. Una vez que se detecta el causante del desvío, se procede a realizar las modificaciones necesarias.

En cuanto a la cartera de clientes, basándose en la base de datos actual, se busca llegar mediante redes sociales y otras plataformas digitales a consumidores de las mismas características o segmentos de mercado que no han sido explotados al cien por ciento. De este modo, si no se logró con éxito el incremento de la cartera de clientes, se implementarán nuevas técnicas de marketing y pautas publicitarias.

Por otra parte, una herramienta que permite medir la satisfacción del cliente de edad promedio son las encuestas telefónicas. Luego de adquirir los servicios de Lozada Viajes SRL, es de suma importancia saber cuan conforme ha quedado el viajero, si ha tenido alguna dificultad y si sugiere alguna modificación de los servicios prestados. Ofrecer un servicio de pos venta ayuda a fidelizar clientes a la firma y recabar información valiosa para la empresa.

La implementación de un sistema contable le permitirá a la firma poder tener información precisa y certera a la hora de la toma de decisiones. Por otra parte, podrá parametrizar dicho sistema acorde a las necesidades que surjan de las demandas actuales.

Como se ha desarrollado en el presente reporte de caso, con las nuevas tecnologías y medios de comunicación, es fundamental para la empresa tener empleados acorde a las demandas actuales. Se busca la permanente capacitación de los empleados, para que estén a la altura de las nuevas generaciones y futuros clientes potenciales de la firma.

Por último, y no menos importante se procede a recolectar información sobre cuán identificados con la firma se sienten los empleados de la empresa. Mediante a encuestas anónimas se buscará incentivar al personal de Lozada Viajes SRL para que se sientan escuchados e identificados con la firma fortaleciendo la identidad corporativa.

Conclusiones y recomendaciones.

Con la implementación del cuadro de mando integral, Lozada Viajes SRL está en condiciones de explotar sus fortalezas para mantener su posicionamiento en el mercado y poder reducir los desvíos. Se busca que, a través de las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral, se pueda unir la misión y la visión de la empresa estableciendo objetivos propios de cada una de ellas. En base a ello, se podrá comparar los resultados obtenidos con los esperados y de ese modo poder implementar un plan de acción para corregir desvíos.

Esta herramienta de gestión permitirá mejorar el control interno de la empresa, de modo tal que le permitirá tener información precisa y oportuna para la toma de decisiones.

Por otra parte, por medio del diagnóstico organizacional se comprobó que, Lozada Viajes SRL es una empresa líder en el mercado, pero en esta última etapa descuido aspectos vinculados con la comunicación dentro de la empresa, los procesos internos y no tomo en cuenta las actualizaciones en materia de tecnología y marketig. Es por eso que con esta herramienta de gestión lo que se busca mejorar ampliamente el control interno de la empresa. Teniendo en claro los objetivos de cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, se podrá realizar un control más preciso en todas las áreas de la empresa.

Se recomienda a la empresa lograr diagramar un plan de incentivos al personal para lograr fomentar la cultura organizacional. De esta manera se logrará contar con empleados con valores y creencias muy marcados que harán la diferencia en cuanto a la representación de la firma.

Por otra parte, es altamente recomendable que Lozada Viajes SRL organice *fan tours* a los agentes de viajes para que puedan vivir la experiencia de un destino turístico en forma personal. De esta manera se busca lograr un mejor conocimiento de los productos a vender. Otra variante del *fan tours* que está dando resultado en la actualidad es ofrecer este tipo de viajes a *influencers* para que promocionen las experiencias que brindan los paquetes de viajes en redes sociales como *Instagram* o *Facebook*.

Referencias

Administracion Federal de Ingresos Publicos. (2020). *Afip.gob.ar*. Obtenido de https://www.afip.gob.ar/genericos/guiavirtual/directorio_subcategoria_nivel3.aspx?id_nivel1=2651id_nivel2=2652&id_nivel3=2660

Alonso y Lopez. (12 de 4 de 2017). *El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-431420170003000008&script=sci_arttext&tlng=pt

Banco mundial BIRF-AIF. (15 de Abril de 2020). *Bancomundial.org*. Recuperado el 16 de septiembre de 2020, de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorcard"*. Barcelona España: ESIC Editorial.

Beker, V. (abril de 2020). *Universidad de Belgrano*. Obtenido de <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/8838>

Berrios y Flores. (2017). Cuadro de Mando Integral.Serie Creación n° 27. Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación Sobre Educación Superior.

Fernandez Hatre, A. (2016). *Indicadores de Gestion y Cuadro de Mando integral*. Asturias: Instituto de desarrollo económico del principado de Asturias.

Ferraris, I. A. (2019). *Introduccion al estudio de las regiones productivas de la Argentina*. Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales.

INDEC. (01 de 04 de 2020). *Instituto Nacional de Estadisticas y Censos de la Republica Argentina*. Recuperado el 17 de 09 de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuaria. (2020). *inta.gob.ar*. Obtenido de <https://inta.gob.ar/noticias/el-inta-en-tu-casa-para-capacitarse-en-un-click>

Iporfesional. (27 de 11 de 2017). Cuales son los servicios tecnologicos mas elegidos por las Pymes. Argentina. Recuperado el 19 de 09 de 2020

Kaplan y Norton . (2016). *Cuadro de mando integral (The balanced scorecard)*.

Lic. Almazan, B. (2018). *Start-ups Tecnologias en Argentina: Factores wue impulsan su desarrollo*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

Ministerio de Turismo y Deporte. (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/normativa>

Ministerio de Turismo y Deporte. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19#1>

Nicotra Perassi. (2015). *Diseño y aplicacion de Cuadro de Mando Integral a nivel operativo en IVECO Argentina SA*. Cordoba: Universidad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Escuela de Ingeniería Industrial.

Quesada, A. (30 de abril de 2010). *www.grupokaizen.com*. Recuperado el 02 de mayo de 2019, de [www.grupokaizen.com: http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_\(BSC9\).PDF](http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_(BSC9).PDF)

Rigby y Bilodeau. (2018). *Bain & Co*. Obtenido de https://www.bain.com/contentassets/caa40128a49c4f34800a76eae15828e3/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf

Salgueiro, A. (2015). Indicadores de gestión y cuadro de mando. *Días de Santos*.

Suarez Kimura , De Marco y Prat. (2015). Sistema de información: cuadro de mando integral en una empresa eléctrica integrada. *Cuadernos del CIMBAGE*, 19-35. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/462/46243484002.pdf>

Telam. (23 de 06 de 2020). *Desde la ONU destacaron las medidas socioeconómicas implementadas en la Argentina*. Recuperado el 17 de 09 de 2020, de <https://www.telam.com.ar/notas/202006/480387-onu-argentina-medidas-socioeconomicas-pandemia.html>

Viajala AR. (19 de 04 de 2019). 5 Parques Naturales en Argentina. *Argentina*.