

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Diseño de Cuadro de Mando Integral adaptado a la empresa Lozada Viajes”

“Integral Dashboard design adapted to the company LozadaViajes”

Autora: Peralta, María Soledad

Legajo: VCPB05977

DNI: 29.525.108

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Santa Fe, septiembre, 2021

Agradecimientos

A nuestro señor creador, gracias por ser la luz que guía mis pasos, por darme la fortaleza para llegar hasta aquí después de tanto sacrificio, esfuerzo y dedicación, así como por darme la resiliencia necesaria, tanto espiritual como mental, ante las adversidades de la vida.

A mi familia, gracias por su apoyo en todo momento y por alentarme a seguir, pese a las dificultades del camino.

A mi amiga incondicional, gracias por animarme, por darme fuerzas para continuar y no bajar los brazos y, por transmitirme su optimismo contagioso cuando de cumplir nuestros sueños se trata.

Y por último y no menos importante, a mi amor, gracias por abrir en mí una luz de esperanza, por ser mi inspiración y mi motor día a día, por devolverme la alegría y la paz y por mostrarme que no todo está perdido, que con amor todo es posible y que el amor todo lo transforma.

A ustedes, infinitamente gracias...

Índice

Introducción.....	1
Análisis de la situación	4
<i>Descripción de la situación</i>	4
<i>Análisis de Contexto</i>	5
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	7
<i>Análisis de acuerdo al perfil profesional</i>	9
Diagnóstico y Discusión.....	13
<i>Declaración de la problemática</i>	13
<i>Justificación de la problemática y su relevancia</i>	13
<i>Conclusión diagnóstica</i>	13
Plan de Implementación	15
<i>Objetivos</i>	15
<i>Alcance</i>	15
<i>Limitaciones</i>	15
<i>Recursos Involucrados</i>	15
<i>Acciones específicas</i>	16
<i>Marco de tiempo</i>	17
<i>Propuesta de medición</i>	18
Conclusiones y recomendaciones	21
Bibliografía.....	23

Resumen

El presente Reporte de Caso, como Trabajo Final de Graduación, tuvo como finalidad desarrollar un Cuadro de Mando Integral, para Lozada Viajes – Casa Central; como una potente herramienta que proporcione los mecanismos necesarios para orientar a la empresa, hacia su estrategia organizacional, de manera útil y provechosa. Si bien la empresa es la número uno a nivel nacional por su destacada trayectoria; el área de comunicación y seguimiento, requería de una pronta intervención integral, para alinear las actividades de las 12 franquicias, con la estrategia de la compañía. Concluyéndose que con su establecimiento, los empleados estuvieron más motivados y formados; los procesos internos fueron más eficientes; los clientes estuvieron más satisfechos; y con ello, la empresa estudiada, mejoró constantemente su rentabilidad.

Palabras claves: Empresa, Gestión, Herramienta, Estrategia.

Abstract

The purpose of this Case Report, as a Final Graduation Project, was to develop a Balanced Scorecard for Lozada Viajes – Casa Central; as a powerful tool that provides the necessary mechanisms to guide the company, towards its organizational strategy, in a useful and profitable way. Although the company is number one nationally for its outstanding track record; the area of communication and follow-up required a prompt comprehensive intervention, to align the activities of the 12 franchises, with the company's strategy. Concluding that with its establishment, employees were more motivated and trained; internal processes were more efficient; customers were more satisfied; and with it, the company studied, constantly improved its profitability.

Keywords: Company, Management, Tool, Strategy.

Introducción

Los aportes de las ciencias al campo de las organizaciones en general escoltaron desde el siglo XX, cambios de enfoque y de modelos de gestión; enriqueciendo el concepto de empresa y superando el pensamiento elementarista que las concebía como un mecanismo cerrado y separado del ambiente. El nuevo esquema socioeconómico que adopta el mundo en contextos de inestabilidad como el actual, exige como uno de los grandes desafíos, que las empresas, puedan lograr una gestión organizacional eficaz; por lo que, a raíz de las nuevas necesidades, surgen novedosos modelos de gestión, pensados para que las empresas tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. De ahí que, el presente Reporte de Caso, como Trabajo Final de Graduación, tiene como finalidad desarrollar un Cuadro de Mando Integral, en adelante CMI; como una pujante herramienta que proporcione los mecanismos necesarios para orientar a la empresa en estudio, hacia su estrategia organizacional, de manera útil y beneficiosa.

La organización objeto de estudio es la empresa Lozada Viajes, de génesis familiar, dado que fue fundada en 1987 por Cecilia Trigo de Lozada y su marido Facundo Lozada; quienes años más tarde, incorporan a su hijo, Santiago y a partir de 1990 a los hijos de la familia, Juan Cruz, Iván y Javier; constituyendo una Empresa Familiar, con 30 años de trayectoria, así como con una red de franquicias y de agencias de viajes más grande del país. La misma, tiene su casa central en calle Juan Antonio Lavalleja 785, en los pisos 2, 3 y 6, de la ciudad de Córdoba; así como sus sucursales en Las Varillas, en Cerro de Las Rosas y en el microcentro de la provincia de Buenos Aires; al tiempo en que se diseñaba otro plan de franquicias más amplio.

La problemática a resolver en la empresa Lozada Viajes es, la precaria comunicación y seguimiento de la gestión, que se evidencia desde la casa central a las franquicias; lo que afecta sin duda alguna, a toda la organización, involucrando a las 80 franquicias, distribuidas en 12 provincias de la República Argentina. Siendo una tendencia observada el tipo de seguimiento que efectúa la empresa desde casa central hacia los franquiciados; realizándose de forma diaria, por vía telefónica y por correo electrónico, así como de forma anual, por vía de reuniones formales presenciales; las que resultan no periódicas y escasas, teniendo en cuenta la enorme oportunidad de

expansión comercial que la empresa, tiene a su alcance, y que por escasas herramientas de gestión estratégica, no está desarrollando.

A la luz de contribuir con la problemática descrita, a continuación, se hace alusión a ciertos antecedentes que sirven como base y fundamento, para comprender, comparar y dar respuestas al problema actual.

A nivel internacional, Robert S. Kaplan y David P. Norton (1993), estudiaron que la empresa global de ingeniería y construcción Rockwater, subsidiaria de propiedad total de Brown & Root / Halliburton, líder mundial en ingeniería y construcción subacuáticas, empleó el Cuadro de Mando Integral para unir la cultura y la filosofía operativa de las firmas constituyentes y competir sobre la base de relaciones de calidad, seguridad y valor añadido (pp. 3-5), de acuerdo a la propuesta de sus diferentes perspectivas de análisis.

A nivel de América Latina y el Caribe, Aniuska Ortiz-Pérez, Marisol Pérez-Campana y Reynaldo Velázquez-Zaldívar (2014), propusieron un procedimiento para el diseño del CMI, contextualizado a las características de la nueva universidad cubana de Holguín, que tomaba como base el enfoque de procesos; habiéndose obtenido de su aplicación un mapa estratégico, un sistema de indicadores y un CMI característico de esa institución, lo que les permitió comprobar que es un instrumento metodológico válido para el diseño de un sistema de control de gestión, que contribuye a lograr las metas de la organización (pp. 341 y 342); adaptándose a diferentes tipos de empresas.

A nivel nacional, Yanina Analía Corbo y Ana María Biasone (2018), analizaron y describieron los mecanismos de la gestión pública de turismo del Partido de Mar Chiquita, Provincia de Buenos Aires, a partir de la aplicación del CMI, con la intención de brindar información útil y validar la toma de decisiones, acerca del estado actual del área y de la posibilidad de mejora (pp. 40 – 49).

A nivel provincial, Córdoba, provincia de su Casa Central, Franco Fernando Flores (2017), validó la relevancia del CMI, dado que el instrumento, proporcionó una evolución a los sistemas de información gerencial estudiados y enfatizó la toma de decisiones estratégicas, resaltando la significación de la creación de valor sostenible en el tiempo y poniendo luz sobre aquellos aspectos que no se incluían en los procesos contables tradicionales (pp. 50 – 52). Igualmente, y considerando otra de las provincias de sus franquicias, Elsa Beatriz Suarez Kimura, Myriam De Marco y Miguel Prat

(2015), desarrollaron un modelo de implementación del CMI, para ser aplicado a la compañía energética Pampa Energía S.A., y de esa forma, permitir la identificación y previsión de posibles desviaciones en la organización, así como medir la actuación integral en las cuatro perspectivas que comprende la herramienta y alinear el rumbo estratégico de la compañía (pp. 33 y 34).

Siendo Relevante la aplicación de la herramienta Cuadro de Mando Integral, por los múltiples beneficios que aporta a las organizaciones en general y para el caso puntual de la empresa Lozada Viajes, porque contribuye al mejoramiento de la problemática que presenta, detectando desviaciones, pudiéndolas subsanar a tiempo y proporcionando a sus directivos, herramientas con información valiosa para la toma de decisiones y consecución de sus objetivos.

Objetivo General

- Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Lozada Viajes, casa central, situada en Córdoba capital, con el fin de optimizar el proceso de comunicación y expansión, para el año 2021.

Objetivos Específicos

- Definir los indicadores y objetivos de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con el fin de evaluar la actuación de las mismas;
- Precisar un mapa estratégico de la empresa Lozada Viajes, con el fin de obtener una representación visual de la estrategia de la organización y de poder comunicarla de forma clara, a todos los integrantes de la misma;
- Especificar los procesos y criterios de medición del desempeño para cada una de las perspectivas evaluadas, con el fin de optimizar el proceso de comunicación y expansión;
- Comunicar la implementación del Cuadro de Mando Integral a toda la organización, con el fin de alcanzar los objetivos y alinear las estrategias, al año 2021.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Lozada Viajes, como ya se introdujo, es una de las Agencia de viajes de origen familiar, más grande del país; que trabaja en unidad por alcanzar los objetivos institucionales, sobre todo con el firme propósito de ser un medio que permita el desarrollo de los proyectos y el crecimiento de cada uno de sus colaboradores internos. El objetivo de la empresa es conquistar la excelencia, siendo su gran potencial, la trayectoria de 30 años y su red de franquicias, que se extiende a 12 provincias Argentinas, destacándose en un 50% del total, en la provincia de Córdoba.

Sus orígenes, como también ya se mencionó, se remontan a 1987 cuando Cecilia y Facundo Lozada, conforman la empresa de viajes que lleva su nombre; al tiempo que expanden su estructura e integran a su cartera de productos, viajes de negocios y vacacionales. En 2009 VISA elige a ésta empresa, como la agencia de turismo preferida en el interior de la Argentina, lo cual crea la tendencia del financiamiento en cuotas y la realización de campañas de marketing innovadoras para el sector. En el año 2011 el operador mayorista OLA adquiere a Triad Tours y se convierte así en el principal proveedor de la empresa en estudio. En 2014, Juan Cruz Lozada, toma las riendas, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa destacada, en franquicias turísticas.

Su identidad corporativa se puede desglosar en varios pilares, tales como calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos y financiera-administrativa; su estrategia de liderazgo es innovar en la gestión; su misión es facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros, despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión; su visión, es ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina; y, sus valores son la calidad, creatividad, calidez, integridad y maestría en el hacer relaciones asociativas.

Respecto a la estructura organizacional interna, las Franquicias se encuentran distribuidas a lo largo de todo el país bajo la gestión de la Casa Central, la cual se establece geográficamente en la ciudad de Córdoba y brinda los servicios externos de

soporte como Marketing, Diseño, Calidad, Recursos Humanos, Expansión, Startup y toda la asistencia y asesoría externa que necesitan tales franquicias, en la medida que dispongan de estrategias oportunas. Es importante mencionar que además de tal red, existen otras 2 unidades de negocio importantes, tales como la venta on-line y tour operador, con productos propios, con el desafío de conectarlo todo.

Respecto al proceso de reclutamiento de la organización, éste se hace principalmente a través de referidos del rubro y en algunas ocasiones a través de publicaciones en redes sociales o medios especializados. Las entrevistas laborales son realizadas generalmente por el encargado del área de la vacante, aunque puede solicitar al Área de Recursos Humanos, tanto para la entrevista en sí, como para completar el proceso de reclutamiento e inducción. Por el momento la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado.

Respecto a la cartera de productos, se pueden encontrar servicios de una amplia gama de tarifas, desde económicos o promocionales, hasta productos de una calidad alta; pudiéndose contratar, vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos varios, tanto nacionales como internacionales. El único producto turístico que Lozada tour operador no comercializa es el de los buses, ni individuales ni en paquetes.

Respecto al área de procesos, en el año 2018, Lozada Viajes, obtuvo una certificación internacional, luego de varios años de esfuerzo y dedicación; que se completó al obtener, la certificación de calidad ISO 9001; es por esta razón que la empresa cuenta con la descripción de puestos, tareas y procesos, completa y detallada.

Respecto al área de Marketing y Comunicación, se encuentra nucleada en la casa central y brindan servicios auxiliares y de apoyo a todas las franquicias, pero a una periodicidad no muy satisfactoria, para la toma de decisiones estratégicas.

Análisis de Contexto

Para llevar a cabo el análisis del contexto externo a la empresa Lozada Viajes, se utiliza PESTEL, al estudiar los principales factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Dicha herramienta de planificación estratégica mide el impacto de las mencionadas variables en la organización, tal como se evidencia, en la Tabla 1, a continuación:

Tabla 1

Análisis PESTEL del contexto de la empresa Lozada Viajes

Análisis PESTEL	
Factor Político	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto de inestabilidad, acaecido por la Pandemia de COVID-19; • Déficit gubernamental; • Ley de Solidaridad Social y Reactivación productiva (2020); <p>Un acontecimiento significativo en el último tiempo, fue la asunción del Dr. Alberto Fernández, como presidente de la Nación, en el mes de Diciembre de 2019, lo que trae aparejado un cambio en las políticas de gobierno. Unas de las medidas tomadas, fue la sanción de la Ley N° 27.562, la cual contempla la declaración de emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020).</p>
Factor Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto de inestabilidad, acaecido por la Pandemia de COVID-19; • Reducción de la actividad turística, a causa de la Pandemia; • Medidas tributarias nacionales y provinciales; • Inflación descontrolada; <p>Una de las principales preocupaciones en el último tiempo, fue y es la inflación, que según el INDEC, el nivel general del índice de precios al consumidor (IPC) registró en Agosto 2020 una inflación del 2,7% con relación al mes de Julio, de 40,7% interanual y de 18,9% acumulada (Instituto Nacional de Estadística y Censos – INDEC, 2020).</p>
Factor Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto de inestabilidad, acaecido por la Pandemia de COVID-19; • Cambios en los canales de compra; • Cambio de perspectivas; <p>Un acontecimiento significativo en el último tiempo, es que existe un gran porcentaje de personas jóvenes/adultas que ha optado por postergar el deseo de formar una familia por diferentes razones y en su lugar, llevar un estilo de vida independiente y libre de cualquier mandato social impuesto. El hecho de despojarse de la idea de atender tales demandas, convoca a los jóvenes al consumo de viajes y a contratar este tipo de servicios.</p>
Factor Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías IOT; <p>Un acontecimiento significativo en el último tiempo, es la influencia que las tecnologías de la información han tenido en las empresas. Estas representan una herramienta importante tanto para la gestión, como para la difusión de sus productos y servicios. El buen uso y manejo no solo favorece la automatización de tareas sino que también amplía las posibilidades de captar más clientes, mediante el uso de estrategias de marketing, generando de esta manera, contenido de valor. Sin embargo la rapidez con la que avanzan, implican una constante actualización de saberes y de gastos extras que la empresa debe estar dispuesta a solventar.</p>
Factor Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos patrones de conducta sustentable; <p>Un acontecimiento significativo en el último tiempo, es que el desarrollo sostenible intenta combinar, desarrollo económico, social y cuidado del medio ambiente; es decir promover el respeto por los valores culturales y la tolerancia intercultural y a su vez, asegurar empleos con estabilidad a largo plazo que contribuyan a la reducción de la pobreza.</p>
Factor Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Nacional de Turismo (2004); <p>Un acontecimiento significativo en el último tiempo, fue la sanción de la Ley N° 25.997, cuyo objeto fue el fomento, promoción y regulación de la actividad turística, mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad (InfoLEG, 2005).</p>

Fuente: Elaboración propia en base a estudio realizado.

Diagnóstico Organizacional

Para llevar a cabo el análisis del contexto interno de la empresa Lozada Viajes, se utiliza la Matriz FODA, al estudiar las principales variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Dicha herramienta de planificación estratégica permite conocer y evaluar las condiciones de operación reales de la empresa; así como ayudar a crear estrategias para el logro de los objetivos, mostrando en que es buena y en que no, que margen de mejora tiene y que acciones debe llevar a cabo, de manera clara y organizada, tal como se evidencia, en la Tabla 2, a continuación:

Tabla 2
Análisis FODA de la empresa Lozada Viajes

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Red de franquicia en 12 provincias Argentinas; • Amplio abanico de productos, tanto nacionales como internacionales; • Certificación Internacional ISO 9001; • Posicionamiento y distinción de la Marca; • Capacitación constante de todo su personal, a través del campus virtual de la propia empresa; • Crecimiento del campus Lozada para la comunidad y para la formación de colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente comunicación y seguimiento a las franquicias; • Ausencia de plan de desarrollo profesional planificado; • Falta de financiamiento en general; • Falta de sistemas de tecnologías de la información y de las comunicaciones vanguardistas; • Escasa publicidad.
Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El turismo ha sido adoptado a nivel mundial, como una herramienta de desarrollo económico; • Autorización del Banco Central de la República Argentina para la venta de monedas extranjeras, tras restricciones impuestas; • Necesidad del servicio por favorecer al desarrollo humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variada competencia, en crecimiento constante y vertiginoso; • Contexto inflacionario; • Contexto de inestabilidad; • Prolongación del período de cuarentena por COVID-19,

Fuente: Elaboración propia en base a estudio realizado.

Asimismo, se efectúa otro análisis de la empresa en estudio, a través del modelo estratégico de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, al estudiar la rivalidad, las amenazas de entrada y de sustitución, así como el poder de negociación de la empresa Lozada Viajes con los clientes y proveedores, tal como se evidencia, a continuación:

1. Poder de negociación de los Proveedores: La empresa en mención, posee pocos proveedores, aunque la política no es que sean un número pequeño. Estos son mayormente empresas grandes, MiPyMEs y monotributistas, lo que equilibra la

balanza al momento de negociación de los precios, pues al ser pocos, la empresa se encuentra limitada al momento de comprar; pero gracias a la contrapartida de que los proveedores son en su mayoría pequeños, en muchos casos no pueden prescindir de la facturación que les otorga la empresa en estudio. De todas maneras, la Agencia está en un proceso de búsqueda de proveedores que le permita disminuir el riesgo actual de dependencia;

2. Poder de negociación de los Clientes: La empresa en mención, posee 2 grupos bien diferentes de consumidores: Por un lado se encuentran las franquicias, que consumen la marca, y por el otro se encuentran los viajeros quienes consumen la experiencia de viaje. Aunque la política que tienen es que sean pocos, pero importantes, recibiendo de ellos, un gran volumen de facturación;
3. Amenaza de nuevos Competidores entrantes: En este punto es importante destacar las altas barreras de entrada, refiriéndose a los obstáculos que pueden tener las nuevas organizaciones para ingresar al mercado; dado que Lozada Viaje está muy bien posicionada con sus 30 años de trayectoria;
4. Amenazas de nuevos Productos Sustitutos: En este punto es importante destacar que tiene que ver con que los productos de la empresa en estudio, pueden ser reemplazados por otros de mejor precio, rendimiento, calidad y disponibilidad. En este caso, esta fuerza impacta de manera negativa en la empresa, ya que ante tan variada oferta en el rubro y ante la suba de precios de los productos y servicios; los clientes prefieren adquirir otros a un menor costo y que cubran la misma necesidad, por sobre la destacada trayectoria de la empresa en estudio;
5. Rivalidad entre los Competidores: En este punto es importante destacar que esta fuerza es el resultado de las demás fuerzas y evidencia como Competidores a las empresas de Despegar, Al mundo, Ola/Transatlántica, Viajes TDH, Booking, Grupo Gea y agencias de viajes de diferentes aerolíneas online y offline.

Finalizando con el presente análisis, se concluye que Lozada Viajes posee pocos clientes, tiene varios productos sustitutos, escasos proveedores y el entorno donde opera es competitivo, por lo que, es poco probable que el negocio tenga una elevada rentabilidad a largo plazo, si no se aplica una estrategia de gestión adecuada en alguna de las perspectivas analizadas.

Análisis de acuerdo al perfil profesional

Para conocer cuál es la situación en la que se encuentra la empresa Lozada Viajes en la actualidad y para saber que le espera en el futuro, se realizan diversos cálculos de ratios y se analizan, tal como se evidencia, en la Figura 1, a continuación:

<u>Indicadores</u>		<u>Al 31/12/2018</u>		<u>Al 31/12/2017</u>		<u>Al 31/12/2016</u>	
LIQ. CORRIENTE=	ACTIVO CORR.	72.353.123,28	1,86936241	59.577.098,61	2,06948055	45.433.694,76	1,72509364
	PASIVO CORR.	38.704.706,42		28.788.431,25		26.336.944,09	
ENDEUDAMIENTO=	PASIVO	48.704.706,42	0,67426984	28.788.431,25	0,49640387	26.336.944,09	0,55455164
	P.N.	72.233.256,18		57.993.970,06		47.492.319,85	
SOLVENCIA=	P.N.	72.233.256,18	1,48308575	57.993.970,06	2,01448872	47.492.319,85	1,80325856
	PASIVO	48.704.706,42		28.788.431,25		26.336.944,09	

Figura 1 Análisis de Ratios de Lozada Viaje
Fuente: Elaboración propia en base a estudio realizado.

En la Figura que antecede, se evidencia el cálculo y análisis de algunos indicadores financieros de la empresa Lozada Viajes, obtenidos de la comparación de los años 2018, 2017 y 2016, y de los que se desprende que:

- El Ratio de Liquidez corriente, demuestra que la liquidez en los tres ejercicios, es superior a 1, por lo que la empresa cuenta con suficiente activo circulante o corriente, para hacer frente a sus deudas en el corto plazo.
- El Ratio de Endeudamiento o apalancamiento financiero, demuestra que los valores hallados están en el rango óptimo entre 0,4 y 0,6 lo que evidencia, que la empresa no presenta exceso de endeudamiento y que no estaría abusando de financiación externa, haciendo un óptimo uso de su capital propio.
- El Ratio de Solvencia, en los tres ejercicios económicos referidos, es mayor o igual a 1,50 como valor óptimo, lo que demuestra que Lozada Viajes puede hacer frente a todas sus deudas y obligaciones de largo plazo, con la venta de sus activos.

El objetivo principal del análisis de aquella información fue depurar, categorizar y recombinar la información del caso.

Marco Teórico

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o también llamado Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta introducida en el año 1992 por Robert Kaplan, profesor en la Universidad de Harvard y por David Norton, consultor empresarial; para proporcionar a los ejecutivos de las empresas un amplio marco que traduce la visión, misión, valores y estrategias, en un conjunto coherente de indicadores de actuación (Kaplan y Norton, 2002, p. 37). Su origen, data de mediados del siglo XX, aunque es alrededor de 1948 cuando en Estados Unidos aparece la “noción” de Cuadro de Mando, para establecer fines empresariales, llevados a cabo mediante la definición de variables claves, que se miden y controlan a través de indicadores (Cárdenas Saravia, T., 2007, p. 76). Tal es así, que los creadores Kaplan y Norton (2002), explican que el CMI, más que una herramienta de medición es un sistema de gestión que puede encauzar las habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia el logro de los objetivos estratégicos a largo plazo, a través de 4 perspectivas (pp. 32 – 37).

Las cuatro perspectivas del CMI “permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas” (p. 39), siendo las mismas, las siguientes:

- **Perspectiva Financiera:** Los indicadores financieros relacionados con la rentabilidad, con las ventas o con la generación de cash flow, entre otros, son valiosos para resumir las consecuencias económicas, de acciones que se han realizado; mientras que las medidas de actuación financiera indican si la puesta en práctica de la estrategia de la empresa está contribuyendo a la mejora del rendimiento mínimo empresario (Kaplan y Norton, 2002, p. 39).
- **Perspectiva del cliente:** Los indicadores relacionados con la satisfacción, retención y adquisición de nuevos clientes, entre otros, son valiosos para identificar los segmentos de clientes y de mercado en la que compite la empresa, así como las medidas de actuación de ésta (Kaplan y Norton, 2002, pp. 39 y 40).
- **Perspectiva de los procesos internos:** Los indicadores relacionados con los procesos internos críticos, son valiosos para entregar las propuestas de valor que atraerán a los clientes y para satisfacer las expectativas de los accionistas.

Igualmente, las medidas de dichos procesos se centran en aquellos que tendrán el mayor impacto en la consecución de los objetivos financieros de la organización (Kaplan y Norton, 2002, pp. 40 y 41).

- Perspectiva de formación y crecimiento: Los indicadores relacionados con la formación o aprendizaje y el crecimiento, son valiosos para identificar la infraestructura que la empresa debe construir para obtener un crecimiento a largo plazo, conformada por las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización (Kaplan y Norton, 2002, pp. 42 y 43).

En concordancia con tales perspectivas, Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez (2012), revalidan que el CMI ofrece a las empresas, un marco para describir las estrategias, destinadas a crear valor (p. 205) y; Antonio Dávila (1999), afirma que el CMI es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, presentando un procedimiento comprensible, de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción (p. 35).

Mismamente, Paul R. Niven (2003), explica al CMI como un sistema de medición, de gestión estratégica y como una herramienta de comunicación, que aplica un conjunto de medidas cuidadosamente seleccionadas, que derivan de la estrategia de la empresa en cuestión (pp. 1 – 416); agregando de esta forma, la noción de comunicación, al concepto de CMI. Al tiempo que, el estudio de Federico Gan Busto y Jaume Triginé I Prats (2013), se enfoca en el CMI como una herramienta de gestión utilizada por muchas organizaciones en el mundo, por su claridad, eficacia e integración, tanto en la construcción como en el seguimiento de los factores claves que llevan al éxito de una organización, dado que su perspectiva integradora, supone sin duda una referencia fundamental para alcanzar el éxito (p. 461).

Se puede notar que, a medida que se incorporan autores, se refuerza lo propuesto por Kaplan y Norton, apoyando y contribuyendo a su teoría, desde el siglo XXI. De la misma forma, Juan Pablo Olarte y Alberto García (2009) introducen que, de acuerdo con sus investigaciones, son varios los casos de aplicación del CMI que concluyen en un resultado exitoso, pese a que las empresas no tengan definido qué se entiende por tener éxito en un proyecto de implementación; pero aun así, identifican trampas que conducen al fracaso de la herramienta, tales como cuestiones de transición, de diseño y de proceso (pp. 52 y 53).

Una postura aún más actual, en razón al tema que describe el Reporte, la aporta Roque Spidalieri (2010), quien en su obra, comunica que la planificación y el control de gestión, son procesos vitales para la creación de valor para todas las partes interesadas de la organización y en tal contexto la gestión de las finanzas deberían contribuir en dicho proceso para lograr organizaciones sustentables en el tiempo, brindando de esta manera, herramientas concretas de corto y largo plazo, abordando elementos matemáticos y contables para la toma de decisiones. Por su parte, Renzo Nahuel Murina Cadierno (2018), concreta que el CMI, es una poderosa herramienta tecnológica de gestión empresarial que contribuye a la consecución de la visión y al desarrollo estratégico de una organización y; agrega que desde su creación, el Tablero de Comando, fue mejorado por varios autores y aplicado a numerosas empresas de todo tipo, de manera exitosa; cumpliendo en la actualidad no solo funciones financieras sino que su alcance se extendió a la gestión de procesos internos, al personal, al aprendizaje, al crecimiento y a la evolución de cualquier organización (p. 6), destacando la relevancia de las perspectivas estudiadas por los creadores Kaplan y Norton.

Para finalizar y adhiriendo a las evidencias empíricas definidas por los autores mencionados precedentemente, se identifican recurrencias en los estudios realizados, dado que presentan diversas similitudes entre sí; de cuyo análisis e integración, se teoriza que el CMI es una herramienta de planeación estratégica, de medición y de comunicación, de vital importancia para la empresa Lozada Viajes, ya que le permite monitorear el desempeño de las actividades de toda la organización, con la finalidad de determinar si ésta va por buen camino, permitiendo así mismo, una clara comunicación de los objetivos y decisiones desde la alta dirección en Casa Central, hacia el resto de la empresa, refiriéndose a sus Franquicias; con el fin de lograr el cumplimiento de sus metas, de poder servirse de información oportuna para el proceso de toma de decisiones y de aplicar las correcciones pertinentes para su destacado desempeño organizacional.

Diagnóstico y Discusión

Declaración de la problemática

Como se puede observar a lo largo del Reporte y en lo resumido en la Tabla 2, la empresa Lozada viajes, presenta dificultades en la comunicación hacia todas las partes que conforman la organización y un deficiente seguimiento a las Franquicias, éstas últimas distribuidas en 12 provincias Argentinas y concentradas en un 50% en la provincia de Córdoba, junto con la Casa Central, ubicada en la ciudad capital; donde la comunicación de ésta con los franquiciados si bien es diaria, es principalmente a través de canales telefónicos y por mail, siendo la comunicación y seguimiento presencial, insuficiente y precaria; lo cual se traduce en un inconveniente relevante a solucionar.

Justificación de la problemática y su relevancia

La situación problemática enunciada precedentemente queda demostrada en el análisis e integración del caso, realizado de la empresa Lozada Viajes; la misma es relevante, dado que la precaria comunicación y el deficiente seguimiento de las franquicias, constituye una debilidad en la empresa en estudio, que requiere de una pronta solución. Es importante destacar que, al fallar dicha comunicación y seguimiento de las franquicias, difícilmente se pueda comunicar una estrategia desde la alta dirección hacia el resto de la empresa y mucho menos llevarla a la acción.

Asimismo, el análisis realizado indica que la implementación del CMI conforma una oportunidad de negocio, evidenciando que la empresa Lozada Viajes, si bien opera en un contexto de inestabilidad, inflacionario y competitivo, en éste último caso porque existe y está presente la amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado; la empresa en estudio tiene a su favor, el hecho de que cuenta con diferenciación en sus productos y/o servicios, por estar posicionada en todo el país y contar con una trayectoria de 30 años, lo cual también hace a su relevancia.

Conclusión diagnóstica

Ante lo expuesto, se llega a la conclusión de que la implementación de un instrumento de planeación estratégica como lo es el Cuadro de Mando Integral, va impactar de manera muy positiva en Lozada Viajes, ya que le va a permitir formular,

implantar, gestionar y evaluar la estrategia en todos los niveles, contribuyendo al logro de sus objetivos organizacionales.

Se espera que con la implementación del CMI, se definan indicadores que guíen el establecimiento de los objetivos y estrategias necesarias, para evaluar y mejorar los factores que actualmente generan debilidades en la empresa Lozada Viajes, y de esa forma, potenciar aún más su posición competitiva.

Conjuntamente con la integración de la planificación estratégica a los procesos de dirección en Casa Central, se podrá monitorear las variables críticas del éxito y capturar los posibles cambios, que se produzcan por la implementación de esta herramienta.

Para terminar, no sobra recalcar que el CMI no es el producto deseado en un proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica, sino una herramienta que facilita desarrollar las estrategias de comunicación y seguimiento planteadas para Lozada Viajes y orientarlas hacia su visión deseada.

Plan de Implementación

En función a la problemática y diagnóstico ya discutido, se desarrolla la propuesta ideada para la empresa Lozada Viajes, la cual consiste en el diseño del Cuadro de Mando Integral y su implementación, para alcanzar una óptima toma de decisiones empresarias.

Objetivos

Los mismos, fueron presentados en la página 3, correspondiente al apartado Introducción del presente Reporte.

Alcance

Geográfico: la propuesta está estudiada para ser implementada en la Agencia Lozada Viajes, Casa Central, situada en la ciudad de Córdoba Capital, Argentina.

Temporal: la propuesta está estudiada para ser implementada en el año 2021, con una duración de 6 meses, lo cual se plasmará, en un diagrama de Gantt, a continuación.

Limitaciones

Las limitaciones que se presentan, son las propias de la herramienta seleccionada, dadas por la rigidez y la falta de comparabilidad con otras empresas, por la falta de consideración de riesgo de una estrategia inválida, por las dificultades en la transmisión y comprensión por parte de todas las áreas de la organización no capacitadas en la misma y por los riesgos de determinar medidas inadecuadas afectando de manera negativa las percepciones sobre las mejoras propuestas para la empresa.

Recursos Involucrados

Para llevar a cabo el Plan de Implementación se requieren tanto recursos materiales como inmateriales; dentro de los primeros, se pueden mencionar, los siguientes:

- Computadoras con Hardware adecuado y de última generación;
- Software adecuado, instalado y activo, como el paquete de Microsoft entre otros;

- Muebles y útiles de oficina;
- Papelería y folletería informativa para todos los integrantes que lo utilicen;
- Asesoramiento de un profesional Contador o Licenciado en Administración;

Respecto a los recursos mencionados, la empresa no necesita realizar una gran inversión, ya que cuenta con algunos de dichos elementos. Para lo que, se presenta el presupuesto ideado para la implementación del CMI, de acuerdo con lo que se expone en la Tabla 3, a continuación:

Tabla 3

Presupuesto para la empresa Lozada Viajes

Concepto	Cantidad de Módulos	Valor
Honorarios profesionales por Diseño		\$ 50.000
Viáticos y estadía por proceso de diseño de la propuesta		\$ 25.000
Implementación y seguimiento de la propuesta	40	
Software de aplicación del CMI		\$180.000
2 Equipos de Computación		\$200.000
Total de módulos para implementar la estrategia	40	
Valor del módulo 2020 y 2021 (dado que al momento de entregar, conserva el arancel) según el CPCECba	\$1.570	\$62.800
Arancel Total		\$517.800

Fuente: Elaboración propia en base a estudio realizado.

Dentro de los recursos inmateriales, se pueden mencionar, los siguientes:

- Misión: Garantizar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes.
- Valores: Calidad, creatividad, calidez, integridad, relaciones asociativas.
- Visión: Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida del país.
- Estrategia: Innovar en la gestión.
- Objetivo: Conquistar la excelencia.
- Identidad Corporativa: calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos y financiera-administrativa.
- Certificación Internacional de Calidad: Normas ISO 9001.

Acciones específicas

1. Organizar por parte de los directivos de la empresa, una reunión informativa y de planificación de actividades con todos los jefes de áreas y representantes de las franquicias.

2. Analizar cada una de las perspectivas del CMI, para determinar los indicadores adecuados y poder realizar las mediciones pertinentes a través de ellos.
3. Clarificar la estrategia para que sea comprensible y bien comunicada a todo el personal de la empresa, a través de un mapa estratégico.
4. Proponer el diseño del CMI.
5. Acordar la contratación de un profesional especialista en la materia.
6. Efectuar la capacitación de todo el personal y representantes de franquicias con la nueva herramienta de planificación y control de gestión.
7. Diseñar e implantar el CMI en la organización, de acuerdo a todo lo acordado.
8. Medir y evaluar, los resultados de la implementación del CMI.

Marco de tiempo

El mismo se estructura, al año 2021, de acuerdo con lo que se expone en la Tabla 4, a continuación:

Tabla 4
Diagrama de Gantt para la empresa Lozada Viajes

Acciones	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				
	Semanas	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	Convocar a reunión.																								
2	Analizar indicadores para cada perspectiva																								
3	Elaborar un mapa estratégico																								
4	Proponer el diseño del CMI																								
5	Contratar a un especialista																								
6	Capacitar a todo el personal																								
7	Diseñar e implantar el CMI																								
8	Medir y evaluar los resultados de la implantación del CMI																								

Fuente: Elaboración propia en base a estudio realizado.

Propuesta de medición

En la presente sección, se presentan cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Lozada Viajes, con sus respectivos objetivos e indicadores de resultado (en forma de mapa) y a posteriori, su CMI correspondiente, de acuerdo con lo que se expone en la Figura 2, a continuación:

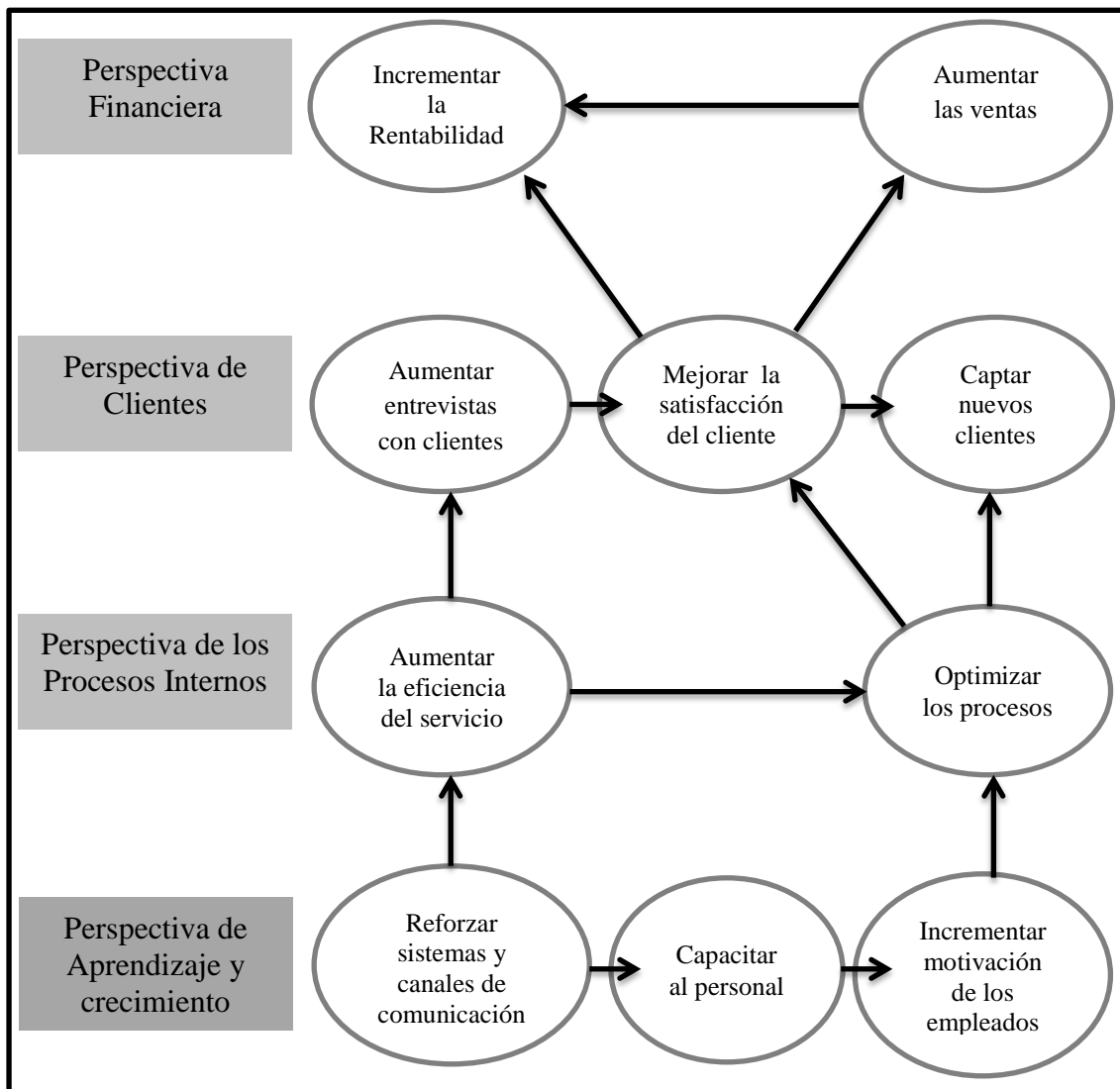


Figura 2 Mapa Estratégico de Lozada Viajes
Fuente: Elaboración propia en base a estudio realizado.

La Perspectiva Financiera se relaciona directamente con la rentabilidad de toda organización, en ¿cómo se crea valor para los accionistas?. En Lozada Viajes, como en toda empresa, la rentabilidad es clave, ya que su propósito es producir utilidades o

beneficios, siendo la rentabilidad el indicador que determina si se están generando ganancias que justifiquen su existencia e impulsen su crecimiento.

- Los objetivos de ésta perspectiva, son:
 - Incrementar la rentabilidad un 21%
 - Aumentar el margen de ventas un 18%
- Los indicadores para medir dichos objetivos de la perspectiva financiera, son:
 - Rentabilidad Económica = Utilidad antes de Impuestos / Total Activos
 = 21.906.594,02 / 120.937.962,60
 = 18,11%
 - Tasa de crecimiento de ventas=
 = $\frac{\text{Vtas del período actual} - \text{Vtas del período anterior}}{\text{Vtas del período anterior}} * 100$
 = $\frac{330.357.647,78 - 285.331.848,88}{285.331.848,88} * 100$
 = 15,78%

La Perspectiva del Cliente se relaciona directamente con la propuesta de valor hacia los clientes que genere rentabilidad indirecta para con la empresa.

- Los objetivos de ésta perspectiva, son:
 - Aumentar las entrevistas con clientes en un 50%
 - Mejorar la satisfacción de los clientes en un 80%
 - Captar nuevos clientes en un 25%
- Los indicadores para medir dichos objetivos de la perspectiva del cliente, son:
 - Numero de entrevistas realizadas con clientes
 - Promedio de clientes satisfechos
 - Tasa de incremento de clientes

Se destaca que no se cuenta con información para realizar el cálculo de estos indicadores.

La Perspectiva de Procesos Internos se relaciona directamente con el cómo se gestionan los procesos, para lograr los objetivos financieros y de clientes. A través de éstos, se crea valor para el cliente y se generan resultados positivos.

- Los objetivos de ésta perspectiva, son:
 - Aumentar la eficiencia del servicio, disminuyendo las quejas en un 40%
 - Optimizar el servicio de atención al cliente
- Uno de los indicadores para medir dichos objetivos de la perspectiva de procesos internos, es:

- Índice de calidad, según certificación internacional avalada por el conjunto de Normas ISO 9001, obtenida por Lozada en el año 2018.

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se relaciona directamente con la evolución de aquellas actividades que garantizan la capacidad de la empresa de renovación a largo plazo; es decir, en ¿cómo se logra el cumplimiento sostenido de los objetivos de las 3 perspectivas anteriores?

- Los objetivos de ésta perspectiva, son:
 - Mejorar la capacitación del personal de la empresa y responsables de las franquicias, incrementándola a 1 por mes como mínimo
 - Aumentar la motivación de los empleados
- Los indicadores para medir dichos objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, son:
 - Horas de capacitación por persona
 - Media de satisfacción de empleados

Se destaca no se cuenta con información para el cálculo de estos indicadores.

Siendo el CMI logrado del estudio de la empresa Lozada Viajes, a implementar en la misma, el que se adjunta, como Figura 3, a continuación:

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Calculo	Frecuencia	Metas	Puntos de Alarma	Plan de Acción	Responsable
Financiera	Incrementar Rentabilidad	Rentabilidad Económica	Utilidad antes de Impuestos / Total Activos	Mensual	21 %	Valores Negativos	Comunicación a departamento de dirección	Gerente Financiero
	Aumentar la venta de bienes y servicios	Tasa de crecimiento de ventas	Ventas año n/ventas año n-1) -1	Mensual	18 %	Valores Negativos	Comunicación a departamento de ventas y dirección	
Clientes	Aumentar entrevista con los clientes	Número de entrevistas	Cientes entrevistados/ Total de clientes	Mensual	Aumentar las entrevistas a clientes en un 50%	Resultados por debajo del 40%	Fidelizar clientes potenciales y Revisión del producto/servicio ofrecido, estudio de las causas de la insatisfacción	Gerente Comercial
	Mejorar la satisfacción del cliente	Promedio de clientes satisfechos	Cientes satisfechos/ Total de clientes	Mensual	Aumentar el promedio de clientes satisfechos en un 80%	Resultados por debajo del 70%		
	Captar nuevos clientes	Porcentaje de nuevo clientes	Cientes nuevo/total de clientes	Mensual	Aumentar un 25% de nuevos clientes	Resultados por debajo del 15%		
Procesos Internos	Aumentar eficiencia del servicio	Nivel de quejas	Cientes con quejas/ Total Clientes	Mensual	Disminuir quejas de clientes en un 40%	Resultados por debajo del 30%	Análisis de causas, comunicación a dirección. Adecuar los Procesos y Recertificar	Gerente Calidad y Desarrollo
	Optimizar servicio de atención al cliente	Índice de calidad según ISO	(resultados alcanzados/resultados previstos)*100	Mensual	Mantener la calificación de ISO 9001	Normas desactualizadas		
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar la capacitación del personal y de los responsables de franquicias	Horas de capacitación por persona	Cantidad de horas por empleados dedicados a capacitación	Mensual	Incrementar en 1 capacitación mensual como mínimo	Resultados por debajo de 12 capacitaciones anuales	Revisión del plan de capacitaciones	Gerente de Recursos Humanos
	Aumentar la motivación de los empleados	Media de satisfacción de empleados	(Empleado Motivado/total de empleados)*100	Anual	Incrementar en 8 puntos la motivación	Resultados por debajo de los 6 puntos	Revisión con superior para evaluar causas de mal desempeño.	

Figura 3 CMI de Lozada Viajes

Fuente: Elaboración propia en base a estudio realizado.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de realizar un diagnóstico de la empresa Lozada Viajes, se observó, que a pesar de que la empresa cuenta con objetivos estratégicos, no se ha trabajado en la forma correcta en el área de comunicación y seguimiento de las franquicias; por lo que para alcanzar los mismos, se considera necesario establecer acciones y con ello, desarrollar una herramienta que permita alinear el comportamiento de la organización con el logro de tales objetivos. Asimismo, se observó que la empresa se encuentra en un entorno cada vez más competitivo y repleto de constantes cambios, por lo que también se considera de gran importancia contar con una herramienta que le permita adaptarse y que le brinde información oportuna para la toma de decisiones estratégicas. Su construcción conlleva entonces, un gran esfuerzo tanto de la Dirección como así también, del resto de los integrantes de la empresa.

De allí surge como propuesta la elaboración un Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión, que tiene como fin principal optimizar la gestión dentro de la empresa Lozada Viajes, dado que mediante sus indicadores, se miden y gestionan los resultados de las estrategias, para la toma de decisiones y corrección de las desviaciones. Asimismo, otra fortaleza importante a destacar es que la ejecución del CMI no implica importantes erogaciones por parte de la empresa, si se considera, los múltiples beneficios del mismo; de igual manera, si los integrantes de la organización no cumplen con lo establecido y se desvían de lo planificado, tal CMI, se convertiría en una limitación, dado que sus resultados no serían objetivos ni pasibles de consideración. Pero, a pesar de ello, las distintas teorías de los autores mencionados, reivindican su eficacia y enfatizan acerca de sus resultados exitosos, cuando todos los integrantes conocen perfectamente la visión, misión y valores de la organización, así como la propuesta para cumplir con los objetivos estratégicos.

En definitiva, con el establecimiento de éste Tablero de Mando, los empleados estarán más motivados y formados; los procesos internos serán más eficientes, lo que genera mayor y mejor calidad en los productos y servicios que se ofrecen; los clientes estarán más satisfechos, lo que permite mayor penetración en el mercado, fidelizando a los clientes actuales, generando más ventas y con ello, mayores ingresos; lo que permitirá a Lozada Viajes mantener y mejorar constantemente su rentabilidad.

Finalizado el estudio, se llega a la conclusión de que la implementación del Cuadro de Mando Integral, en la empresa Lozada Viajes, es imprescindible, no solo por la envergadura de la herramienta, sino por ser integral y alinear las actividades del día a día con la estrategia de la compañía; esperándose que con su implementación, se puedan minimizar las debilidades mencionadas y potenciar las fortalezas y oportunidades detectadas.

Como recomendaciones, de gran importancia para la empresa Lozada Viajes, se pueden mencionar, las siguientes: 1. Que al finalizar el lapso de tiempo planificado en el Diagrama de Gantt, se continúe con las actividades propuestas para cada una de las perspectivas, hasta que el equipo se afiance, se conozca y practique a la perfección las distintas gestiones estratégicas; 2. Que se mantenga actualizada la tecnología empresaria, en cuanto a versión y nuevas funciones, con la finalidad de seguir innovando; y 3. Que se evalúe el CMI pos pandemia y se rediseñen los indicadores si hace falta, para continuar con la excelencia corporativa.

Bibliografía

- Boletín Oficial de la República Argentina (2020). *Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el marco de la Emergencia Pública. Ley 27562*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/234082/20200826>
- Cárdenas Saravia, T. (2007). Cuadro de Mando Integral como una herramienta de Planificación Estratégica. *PERSPECTIVAS*, 10(19), pp. 75 -92. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453007.pdf>
- Corbo, Y. A., y Biasone, A. M. (2018). Aportes del cuadro de mando integral a la mejora de la gestión pública de turismo. *Revista Realidad Tendencias y Desafíos en Turismo (CONDET)*, 16(2), 36-51. Recuperado de <http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/condet/article/view/2037/58488>
- Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. *Revista de antiguos alumnos*, 75, pp. 34 – 42. Recuperado de <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/cuadro-de-mando-integral.pdf>
- Flores, F. F. (2017). *Cuadro de Mando Integral para la Gestión Estratégica de Empresas en el Sector del Juego de Azar. Aspectos Éticos*. (Tesis de Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría). Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/5627/Flores%2C%20Franco%20Fernando.%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20para%20la....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gan Busto, F. y Triginé I Prats, J. (2013). *Cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=09TBkkgG58gC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- InfoLEG. (2005). *Ley Nacional de Turismo. Ley 25.997*. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). Índice de precios al consumidor (IPC). *Informes técnicos (4)166*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_20D39002C437.pdf
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. [Poner en funcionamiento el cuadro de mando integral]. *Harvard Business Review*, 71(5), pp. 3 – 5. Recuperado de https://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/Cursos/SPOA_GSPM_02/PBSWH_BROPEE6.pdf
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Martínez Pedros, D y Milla Gutiérrez, A. (2012). *Elementos básicos del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://books.google.com.do/books?id=h0P11DEdSN0C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Murina Cadierno, R. N. (2018). *Herramientas de gestión aplicadas al Poder Judicial: El Cuadro de Mando Integral*. Rosario: Editorial Juris.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Maximizar los Resultados*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Olarte, J. P. y García, A. (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica "Balanced Scorecard". *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 65, pp. 49 – 76. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20612980004.pdf>
- Ortiz-Pérez, A. et al. (2014). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 333-343. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v35n3/rri09314.pdf>
- Spidalieri, R. (2010). *Planificación y Control de Gestión. Scorecards en Finanzas. Cuestiones Básicas*. Córdoba: Brujas
- Suarez Kimura, E. B. et al. (2015). Sistema de información: cuadro de mando integral en una empresa eléctrica integrada. *Cuadernos del CIMBAGE*, (17), 19-36. Recuperado de <http://ojs.econ.uba.ar/index.php/CIMBAGE/article/view/789>