

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

**“Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la
empresa Lozada Viajes”**

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

Autor: Gallego Biagetti, Julieta

Legajo: VCPB24532

D.N.I.: 32275076

Director de TFG: D'Ercole, Favio

2020

Resumen

El siguiente reporte de caso se propone la implementación de una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral a la empresa Lozada Viajes, que se dedica a vender paquetes turísticos. El objetivo de este trabajo es brindarle una herramienta de gestión empresarial para medir la evolución, sus objetivos y sus resultados desde el punto de vista estratégico y con una perspectiva general. En relación a la implementación se realizó un análisis de contexto y análisis FODA, en donde si bien la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado, pero presenta ciertas debilidades en la falta de capacitaciones de los empleados, en tecnologías obsoletas y falta de un sistema de control en la gestión. Luego se diseñó un mapa estratégico con un conjunto de objetivos y sus respectivos indicadores, y por último con la aplicación del Cuadro de Mando Integral, la empresa cuenta con información de calidad para el proceso de toma de decisiones y así poder desarrollar de manera eficiente la administración de recursos para optimizar no sólo la gestión, sino también la planificación y comunicación entre la organización.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, planificación estratégica, control de gestión, mapa estratégico.

Abstract

The following case report proposes the implementation of a management tool based on the perspectives of the Balanced Scorecard to the company Lozada Viajes, which is dedicated to selling tourist packages. The objective of this work is to provide you with a business management tool to measure the evolution, your objectives and your results from a strategic point of view and with a general perspective. Regarding the implementation, a context analysis and SWOT analysis was carried out, where although the company is well positioned in the market, but it has certain weaknesses in the lack of employee training, in obsolete technologies and lack of a system control in management. Then a strategic map was designed with a set of objectives, and their respective indicators, and finally with the application of the Balanced Scorecard, the company has quality information for the decision-making process, and thus be able to develop in a efficient resource administration, to optimize not only management, but also planning and communication between the organization.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic planning, management control system, strategic map.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de la situación	3
Análisis de contexto.....	5
Factores políticos	5
Factores económicos.....	6
Factores sociales	6
Factores tecnológicos.....	6
Factores ecológicos.....	7
Factores legales.....	7
Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA.....	7
Análisis específico según el perfil profesional	8
Marco teórico.....	10
Diagnóstico y discusión.....	13
Declaración del problema	13
Justificación del problema	13
Conclusión Diagnóstica	13
Plan de implementación.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos	15
Alcances.....	15
Limitaciones.....	15
Recursos involucrados	16
Presupuesto necesario para llevar a cabo el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión	16
Actividades a desarrollar y macro de tiempo a desarrollarlas	17
Propuesta de diseño y plan de implementación del CMI.....	18
Propuestas de evaluación, control y medición.....	20
Conclusión y Recomendación	22
Bibliografía.....	24

Introducción

Las organizaciones están inmersas en entornos cada vez más complejos y competitivos, en donde la globalización, internet, hacen que los consumidores estén más informados, esto hace que las empresas se vean la necesidad de diseñar nuevas estrategias que les permita ser más competitivas y diferenciarse de sus competidores, para continuar creciendo deben adaptarse rápidamente a los cambios y contar con información certera que le facilite el proceso de toma de decisiones. El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial que favorece el diseño, implementación, control y evaluación de nuevas estrategias que favorezcan el desarrollo y crecimiento de la organización.

El cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo (Kaplan y Norton, 2016).

La empresa familiar Lozada viajes S.R.L. es fundada en 1987 por Cecilia Trigo de Lozada, junto a su marido Facundo Lozada en la ciudad de Córdoba. Con el correr de los años ha crecido paulatinamente y aún posee un potencial de desarrollo a futuro sumamente importante, hoy cuentan con la red de franquicias de agencias de viajes más grandes del país. Ha sido posible gracias a una serie de fortalezas, capacidades y competencias distintivas tales como la preocupación por el bienestar de los colaboradores, excelencia en atención al cliente, gran compromiso de sus directivos, así como la facilitación y apoyo continuo de sus emprendedores, mediante contactos diarios, y la posibilidad de contar con un tour operativo propio.

La empresa es reconocida por su gran trayectoria en el mercado, sin embargo se encuentra en una posición obsoleta frente a la tecnología, no posee un plan de desarrollo planificado para sus empleados lo que puede llevar a una desmotivación por parte de los mismos, tampoco ofrece alternativas de financiamiento para sus clientes, cabe aclarar que esta situación puede llevar a una pérdida de competitividad.

En este reporte de caso se propone a la empresa Lozada Viajes S.R.L. implementar un modelo de control basado en las perspectivas del cuadro de mando integral para alinear la estrategia con la visión de la empresa, armonizar los esfuerzos hasta los resultados deseados e implementar las actividades correctivas necesarias para atacar los posibles desvíos que podrían ocurrir. Además le proporciona a los directivos el equipo de instrumento que necesitan para alcanzar un éxito competitivo futuro.

Como antecedente internacional se cita el trabajo que se realizó en Portugal, que es una pequeña empresa de tipo familiar en donde se evaluó la implementación del Cuadro de Mando Integral con el fin de apoyar el sistema de control de gestión y así mejorar el nivel de competitividad a largo plazo. En este trabajo se lleva a la conclusión que el adecuado uso de este modelo justifica plenamente todo el esfuerzo colectivo de la organización. Además que no solamente se desarrolla en éxito en las grandes empresas, sino que también es una herramienta de planificación y de control de gestión en las pequeñas empresas (Fernandes Rodrigues, 2016).

A nivel nacional la empresa Pampa Energía, que como otras compañías del sector eléctricos, los aumentos de los costos generalizados han afectado la operatoria de todas sus subsidiarias, ya que sus ingresos no aumentan al mismo ritmo que los costos, la implementación del C.M.I. le permitirá medir la actuación integral en las cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), así como también alinear el rumbo estratégico de la empresa (Suarez Kimura, De Marco y Prat, 2015).

A nivel provincial se señala como antecedente un proyecto de grado realizado en la ciudad de Córdoba en la empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L., y la puesta en práctica del cuadro de mando integral le será muy útil a la unidad de negocios para mejorar su desenvolvimiento en el mercado, y así ser mucho más exitosa hacia el futuro. (Diaz Battan y Tula Santellán, 2018).

Análisis de la situación

A principios del año 1987 nace Lozada Viajes, empresa familiar, fundada por Cecilia Tigo de Lozada y su marido Facundo Lozada, años más tarde se integró su hijo Santiago Lozada, para sumar a la empresa los operativos de verano que había en Brasil. En 1990 se unen sus hijos Juan Cruz, Iván y Javier.

En 2004 abren las primeras tres sucursales, dos en la provincia de Córdoba y una en el microcentro de Buenos Aires. Cuatro años más tarde Visa los elige como la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina, lo cual ahí crea la tendencia del financiamiento en cuotas y campañas de marketing. En el año 2011 el Operador Mayorista OLA adquiere a Triad Tours se convierte en el principal proveedor de Lozada Viajes.

Ya en 2014 su hijo Juan toma las riendas de la empresa, renueva el equipo de trabajo y la gestión para continuar siendo la empresa número 1 en Argentina en franquicia turística.

En la actualidad la red de franquicias se encuentran distribuidas a lo largo del país, todas bajo gestión de la casa central, que se encuentra en la ciudad de Córdoba, que brinda los servicios externos de soporte, como marketing, diseño, calidad, recurso humano, expansión y start up y toda la asistencia y asesoría externa que necesiten dichas franquicias. Es preciso destacar, que cada franquicia se maneja de manera independiente como por ejemplo en la selección del personal, administración, contaduría, entre otras funciones.

Lozada cuenta con dos unidades de negocio; la venta online a través de la web oficial Lozada Viajes (<https://www.lozadaviajes.com/>) y tours operador con productos propios. Entre los principales paquetes que ofrece Lozada Tour operador se destacan; aéreos, hotelería y paquetes turísticos internacionales, aunque también comercializan trenes, cruceros y excursiones, pero en menor relevancia.

Con respecto a los clientes la empresa posee dos grupos diferentes de consumidores: las franquicias, quienes consumen la marca comercializándola y los viajeros, quienes consumen la experiencia del viaje. La política respecto de esto es que los mismos sean pocos pero valiosos, dándole así un gran volumen de facturación.

La misión que tiene 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.

La visión de la empresa de viajes es ser la más inspiradora y querida de la Argentina.

Los valores son: la calidad, creatividad, calidez, integridad y las relaciones asociativas.

En la ilustración 1 presenta la estructura organizacional de Lozada Viajes.

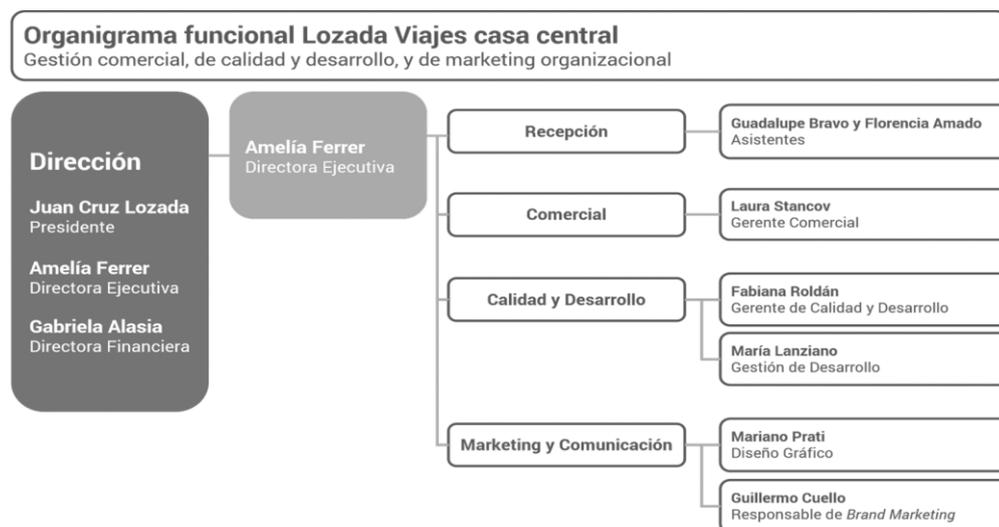


Ilustración 1-Organigrama de la empresa Lozada Viajes casa central-Fuente: Manual de procesos internos Lozada Viajes 2017.

La empresa a pesar de su buen posicionamiento en el mercado ha descuidado desde sus inicios a los clientes, no existe una política de diversificación, los usuarios son pocos y no ofrecen alternativas de financiamiento, a causa de esto se frustran ventas lo cual lleva a pérdidas de cuotas de mercado. Otro aspecto negativo es la falta de estrategias publicitarias, solo promociona sus productos a través de los vendedores.

La empresa tampoco realiza registros de manera cotidiana, por lo que no cuenta con informes actualizados que reflejen la situación actual de la organización.

A nivel interno la empresa es importante generar mejoras en el clima laboral y desarrollar competencias, dado que la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado, lo que puede llegar a desmotivar al personal por no contar con un plan de desarrollo profesional planificado, lo que puede llegar a desmotivar al personal por no desarrollar un plan de carrera en la empresa, por ejemplo, al área de recursos humanos, al no haber planes de carrera no se abren puertas para desarrollar al personal, en este caso al área de recursos humanos que necesitan.

Otro aspecto negativo a tener en cuenta es la obsolescencia de tecnología, no cuenta con un software contable, el registro se realiza mediante cuadros de Excel, lo que conlleva a una deficiencia en el seguimiento de la gestión en las franquicias, como también en las registraciones y manejo del stock.

Para afrontar los problemas anteriormente nombrado la empresa no ha desarrollado ninguna herramienta, se considera necesario proponer el uso de un plan estratégico basado en un C.M.I. que se centra en la estructuración de los criterios que deben seguirse para alinear la visión y misión con la satisfacción de los clientes, las tareas diarias, a estrategia de negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones y crear capacidad organizacional e incentivos al personal, mediante la comunicación de los procesos a todo el personal y un plan de carrera.

Análisis de contexto

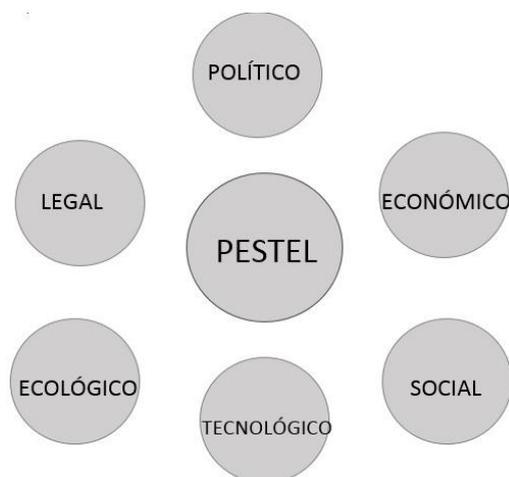


Ilustración 2 Modelo PESTEL-Elaboración propia

Para realizar el análisis de contexto se utiliza el modelo de PESTEL que analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en el desarrollo de la empresa a futuro.

Factores políticos

La empresa se encuentra en un país que no posee estabilidad gubernamental, sino que cada gobierno ingresante toma sus propias medidas que por lo general no son iguales a la de los gobiernos salientes.

Por motivo de la pandemia se declara emergencia sanitaria para todo el territorio nacional, según se expresó en el boletín oficial de la república Argentina (2020), mediante

el decreto 260/2020, por el plazo de un año a partir del 12 de marzo del 2020, por tal motivo es que en decretos posteriores se declara la obligación del aislamiento social y por ende se toman medidas tendientes a desalentar el movimiento de la ciudadanía con fines turísticos en el territorio de la Nación (Decreto de necesidad y urgencia, 2020).

Factores económicos

Ya las empresas de viajes venían ya en baja cuando el gobierno implementó el impuesto País, este impacto implicó un recargo del 30 por ciento sobre los dólares usados para pagar viajes y servicios turísticos en el exterior (Diario la voz, 2020). A esto hay que sumarle la suba del dólar, que de lo que va del año es un 27,78% en el mercado formal lo cual afecta de manera directa el consumo del turismo por sus elevados costos, más la situación de recesión del país y la situación de pandemia que provocó que muchas personas no trabajen o no cobren sus salarios completos, el turismo es una de las industrias más afectadas (Cotización divisas, 2020).

Factores sociales

La industria del turismo había estado en alza ya que no hace mucho tiempo se comenzó a desarrollar una cultura por viajar, se volvió una moda y esto genera que se amplíe el mercado para Lozada Viajes. Los datos de hoy preocupan a toda la parte turística como resultado del impacto de la COVID-19, ya que el INDEC nos muestra una disminución del 98,2% respecto del mismo mes del año anterior. Pernoctaciones de viajeros residentes una caída del 97,9% y las de no residentes disminuyeron el 99,2%. El turismo es una de las actividades económicas que más sufrieron el impacto de la crisis (INDEC, 2020).

Factores tecnológicos

La tecnología y el turismo es una combinación perfecta ya que ha hecho cambiar la forma en la que viajamos. Los viajeros de placer planean sus viajes por internet según un estudio de Google Travel es el 74%, ya que solo el 13% lo hace a través de agencias de viajes. Los millennials también han ayudado al cambio ya que les apasiona viajar y son fanáticos de las nuevas tecnologías. Ha dado lugar este nuevo contexto en que las redes sociales, las aplicaciones, etc. tengan un papel importante a la hora de planificar un viaje. Se mencionan varios cambios tecnológicos que vinieron a cambiar la industria del turismo. La primera y la gran protagonista es la tecnología móvil, lo sigue la realidad aumentada, que hace posible "tele transportarse" a lugares más remotos del planeta sin moverse de la casa; Internet de las cosas (IoT) es una tecnología que va a traer grandes

novedades al sector del turismo que consiste en la incorporación de sensores conectados a internet dentro de los objetos físicos tales como vehículos, maletas, etc.; el blockchain promete transformar el mundo tal y como lo conocemos hoy en día; el 5G, entre otros (Vidal, 2019).

Factores ecológicos

La República Argentina cuenta con el Corredor Eco turístico del Litoral que comprende a 6 provincias, 7 grandes áreas y 48 localidades con una población estimada en más de 634 mil personas. Buscan crear oportunidades de desarrollos equitativos y generar empleo e inclusión, lo que hace crecer la oferta turística de esta región de la Argentina (Secretaría de turismo de la Nación, 2020).

Factores legales

El presidente Alberto Fernández se reunió con los referentes de la industria turística para analizar la crisis que atraviesa el sector como consecuencia de la pandemia. Las empresas del sector habían sido incluidas en las medidas ya adoptadas por el gobierno para las Pymes, pero reclaman medidas adicionales y específicas para la actividad.

El gobierno a raíz de la crisis atravesada sumo entre otras cosas un Fondo de Auxilio y Capacitación Turística, que está dirigido a Mi Pymes de los segmentos de agencias de viaje y turismo, servicio de alojamiento, hospedajes, establecimientos gastronómicos y otros servicios recreativos, que presenten situación crítica en los meses, abril, mayo y junio 2020 comparado con los mismos meses del año anterior. Lammens destacó que este fondo se suma a las medidas implementadas por el Gobierno como ATO, para ayudar al sector turístico cuando se realice la reapertura en todo el país (Ministerio de turismo y deporte, 2020).

Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

A continuación se presenta la matriz FODA para la empresa Lozada Viajes.

	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> *Notoriedad y reconocimiento de la marca. *Trayectoria en el mercado. *Posicionamiento en Argentina. *Calidad y confiabilidad del servicio. *Red de franquicias. *Compromiso de los empleados con la organización. *Personal con amplia experiencia. *Equipo humano *Ofrece productos turísticos según los gustos de cada cliente. *Antigüedad de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> *Tecnología obsoleta. *Falta de ventas más capacitadas y competitivas. *Falta de política de financiamiento para clientes. *Falta de financiación condicionada debido a la débil situación actual del sector financiero. *Falta de plan de desarrollo profesional a empleados. Inexistencia de software contable. *Bajo control de gestión en franquicias. *No cuenta con un sistema de gestión unificado.
	Oportunidades	Amenazas
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> *Incremento en compras online. *Utilización de nuevos canales de distribución y venta. *Apertura de nuevos mercados externos. *Políticas fiscales favorables. *Posibilidad de alianzas estratégicas. *Tendencias sociales favorables con el ánimo de viajar y recorrer el mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> *Competencia actual agresiva con precios económicos y alternativas de financiación. *Incorporación del impuesto PAIS *Consecuencias del COVID-19 *Límite de compra de divisas. *Incremento en el desempleo. *Caída de la actividad turística. *Debilidad de los mercados externos.

Tabla 1 Análisis FODA-Elaboración propia.

Análisis específico según el perfil profesional

Las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes en la elaboración. Defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia. La configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector.

En el sector turístico, que es a lo que se dedica la empresa Lozada Viajes, la rivalidad entre competidores del sector es muy variada, donde cada uno busca diferenciarse creando valor a los productos y servicios que ofrecen, esto hace un mayor desafío de sobrevivir, crecer, consolidarse y expandirse.

El poder de los proveedores poderosos captura una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. En el mercado del turismo existen

variados proveedores entre los que se mencionan empresas que se dedican a la venta mayorista, minorista, líneas aéreas, transfer, asistencia al viajero, compañías marítimas, hoteles, posadas, casa de cambio y empresas de alquiler de autos.

El poder de negociación con los clientes de la empresa Lozada Viajes es de la media hacia abajo, si bien tienen conocimientos de las ofertas turísticas y pueden comparar precios y servicios brindados por las competencias, ellos no imponen volúmenes de compra, plazos de entrega y formas de pagos de vouchers y paquetes.

La amenaza de entrada de nuevos competidores hacen que se introduzcan nuevas capacidades y un deseo de adquirir la participación de mercado, y eso hace ejercer presión sobre los precios, costos y tasa de inversión necesaria para poder competir. Pone límites a la rentabilidad potencial del sector. Las barreras de ingreso al sector son medianas- altas, entre las que se pueden mencionar la diferenciación y el posicionamiento de las empresas ya instaladas, la elevada inversión que se debe realizar para ingresar al mercado, los costos cambiantes hacen referencia a los altos costos de capacitación que deben enfrentar las empresas del sector, así como los trámites necesarios requeridos por las entidades competentes, la experiencia acumulada (know how) que tiene la agencia con sus más de 30 años que está la empresa en el mercado y trabaja en su marca.

Entre los sustitutos se destacan productos ofrecidos por internet como por ejemplo Despegar.com, que cumplen con características de productos similares que ofrece Lozada, pero ésta a comparación de la competencia le brinda al cliente la calidez, el acompañamiento y la resolución de inconvenientes que pudieran ocurrir durante el viaje y la estadía.

Marco teórico

Desde los años 80 los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos hicieron que las empresas sean cada vez más globales, dinámicas y competitivas. Esta evolución ha hecho que las organizaciones se reestructuren tanto en su sistema de gestión como de control (Baraybar, 2010).

Las organizaciones actuales reconocen que para sacar alguna ventaja competitiva se necesita más del conocimiento, las capacidades y de las relaciones creadas por los empleados y no tanto en las inversiones en activos físicos. La aplicación de un cuadro de mando integral requiere que todos los empleados, las unidades de negocio y de apoyo, estén alineados y vinculados a la estrategia (Martínez Pedrós y Milla Guitiérrez, 2005).

El Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) es una herramienta de gran utilidad ya que se adapta a cualquier tamaño de empresa y cualquier rubro, ayuda al seguimiento y control de la estrategia y hace posible la alineación de los objetivos estratégicos. Su uso posibilita analizar hacia donde se dirigen las acciones diarias, en función de garantizar los cumplimientos a corto, mediano y largo plazo (Rivero Alonso y Galarza López, 2017).

El C.M.I. se usa para comunicar los objetivos estratégicos a los empleados y proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, a través de un mapa estratégico. Esta estrategia requiere cambios y un equipo de trabajo prácticamente en todas las áreas de una organización para poder coordinarlos (Kaplan y Norton, 2013).

Lo que hizo el C.M.I es proporcionarle a los directivos un conjunto sistematizado de elementos necesarios para llegar a tener un éxito competitivo en el futuro y además mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Los objetivos y los indicadores se derivan de la visión y la estrategia de una organización, los que junto a las cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el C.M.I. (Berríos Arroyo y Flores Santillana, 2017).

La perspectiva financiera representan los objetivos a largo plazo y hacen que las empresas se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases del crecimiento y del ciclo de vida. Los indicadores y los objetivos financieros juegan un papel ya que indican la rentabilidad financiera y económica obtenida de las actividades que se llevan a cabo (Kaplan y Norton, 2016).

Con respecto a la perspectiva de los clientes, son unos de los más importantes ya que sin clientes no hay ventas. Según Kaplan y Norton (2004) existen cuatro procesos para la gestión de clientes, primero seleccionar que clientes van a ser vas atractivos para la empresa y así crear una imagen que los atraiga, en segundo lugar adquirir clientes, comunicando el mensaje al mercado, así asegurarse potenciales clientes y a estos convertirlos en clientes, el tercero es la retención de los clientes, que para ello hay que asegurarle la calidad de lo que se vende, si surge algún problema corregirlo y tratar de transformar a los clientes en fanáticos de la marca y sumamente satisfechos, y por último desarrollar las relaciones con los clientes, llegar a conocerlos, construir una relación ya que esto es lo que le va a ayudar a la empresa a conocer lo que los clientes necesitan y así sacar todo el provecho a la hora de promocionar sus productos.

La perspectiva del proceso internos, los directivos identifican los procesos críticos y mejorar para poder sobresalir y satisfacer a los clientes seleccionados. Se incorporó al proceso interno como algo vital el proceso de innovación, ya que en esta perspectiva desea satisfacer con sus productos y servicios a futuros, y diseñar y desarrollar los productos y servicios que satisfagan a los clientes seleccionados, y la incorporación de la innovación hace que la organización ponga énfasis en procesos de investigación, desarrollo y diseño que dan como resultados nuevos productos, servicios y nuevos mercados (Kaplan y Norton, 2016).

Y por último, está la perspectiva de aprendizaje y crecimiento provienen de tres fuentes, los empleados, los sistemas de información y la equiparación de la organización, que entra la motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos. Los objetivos y medidas de estos inductores son los que impulsan el aprendizaje y crecimiento de una organización (Kaplan y Norton, 2016).

Los beneficios de utilizar el C.M.I. no van a depender de la organización que se aplique, sino a los problemas que se afronten, junto a la necesidad de mejorar los resultados de gestión. Es una herramienta integral y sistémica y forma parte de un sistema mayor y complementa indicadores de medición de resultados con otros que influyen en la generación de determinados impactos (Rivero Alonso y Galarza López, 2017).

También recomiendan el uso del C.M.I. para poner en marcha el negocio ya que reduce el riesgo al fracaso y ayuda a los emprendedores a una rápida pero a la vez comprehensiva y sistémica visión de los aspectos claves, que le permiten aprender, adaptarse y tener en cuentas todos los aspectos estratégicos, identificar oportunidades,

generar soluciones y respuestas a las oportunidades (Sánchez Vásquez, Vélez Elorza, Araújo Pinzón, 2015).

Algunas veces el Modelo de Cuadro Integral es modificado como para que las perspectivas se adapten de las estrategias empresariales a que sean institucionales y así utilizarlos en otras áreas y de esta forma obtener resultados que satisfagan y guarden una estrecha relación realizada por el organismo evaluador (Tobar Litardo, Solís Sierra, Campi Mayorga, 2018).

La utilización de este método también tiene sus riesgos, ya que si el modelo es poco elaborado y los directivos de las empresas no colaboran todo el trabajo es en vano, también si los indicadores no se escogen con cuidado el C.M.I. pierde sus virtudes y no se puede comunicar el mensaje que se quiere transmitir y otro riesgo es usar esta modalidad en una empresa que está en vía de evolución, como un sistema de control clásico en vez de usarlo como herramienta de aprendizaje (Dávila, 1999).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

La empresa cordobesa, Lozada Viajes, es la red de franquicia de agencias más grandes de la argentina, se encuentra bien posicionada en el mercado, es reconocida por su solidez y trayectoria y ha sabido aprovechar de manera exitosa las oportunidades, pero ha descuidado desde sus comienzos los aspectos fundamentales que le ayudan a crecer en forma sostenida en el tiempo y contar con información de calidad en el momento de la toma de decisiones. Una de las debilidades que tiene la empresa es no contar con un sistema de gestión unificado, sus modelos de negocios son obsoletos, no realiza estrategias publicitarias, lo que hace mucho más difícil el crecimiento tanto a nivel local como internacional. La falta de acceso al financiamiento para los clientes hace lo que le termina limitando el potencial crecimiento y hace que la empresa sea menos atractiva para los usuarios. A nivel interno la falta de un plan de desarrollo profesional a los empleados, hace que el empleado empiece a desmotivarse, perder el entusiasmo y la ilusión y su trabajo se ve reducido.

Justificación del problema

A medida que el mercado se diversifica la utilización de tecnologías interconectadas son fundamentales en las empresas para poder lograr un crecimiento sostenido a largo plazo y mantenerse en el mercado como líderes. Para ello es necesario utilizar herramientas y aplicaciones para que sean lo más eficientes posibles y a la vez aprovechen mejor los recursos disponibles, lo que se va a producir una automatización de los procesos, unificación de información y a la vez ésta este actualizada y en tiempo real, y además mejorar el uso del tiempo de los empleados y así facilitar el proceso en toma de decisiones. Por esta razón es fundamental que la empresa Lozada viajes utilice una herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral que le va a ayudar a recoger información continua desde las diferentes perspectivas, de manera global y así permitir conocer la situación concreta en la que se encuentra la empresa.

Conclusión Diagnóstica

Con la utilización del C.M.I. aplicada a la metodología de gestión, la empresa Lozada Viajes contará con una herramienta de gestión que le permitirá ofrecer una visión más global de la empresa ya que al recoger información desde las distintas perspectivas se va a conocer la situación más concreta en la que se encuentra la organización. Va a

facilitar el control de la evolución de la compañía y prever las futuras consecuencias y actuar para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones. Le va a favorecer la comunicación entre todos los integrantes de la organización, lo que va a ayudar a promover la motivación de los trabajadores, haciéndolos partícipes de los resultados obtenidos.

Plan de implementación

Objetivo General

Implementar una herramienta de control gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para ser aplicada a la empresa Lozada Viajes ubicada en la provincia de Córdoba, a partir de primer semestre del 2021, para agregarle valor a la empresa y contar con información para la toma de decisiones.

Objetivos Específicos

Establecer los objetivos y las metas de la empresa teniendo en cuenta las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Formación y Crecimiento.

Presentar indicadores de gestión financiera y no financiera para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, que ayude a alinear la estrategia y los objetivos de la empresa.

Proponer metas de corrección que permitan alinear los indicadores con planes de acción de manera de poder establecer propuestas viables para que puedan ser llevadas a cabo por la empresa.

Alcances

En el presente reporte de caso se propone el diseño y la implementación de un modelo de control de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con la finalidad de optimizar el proceso de toma de decisiones que involucre a toda la empresa Lozada Viajes, desde la alta dirección, transmitiendo no sólo las directivas sino generando confianza y fomentando a los empleados a comprometerse en conjunto, hasta los empleados de las sucursales y así agregarle valor a la misma, a partir del primer semestre del 2021.

Limitaciones

Para llevar a cabo el presente reporte de caso se cuentan con todos los recursos necesarios para hacerlo posible. Algunas de las limitaciones para llevarlo adelante son la obsolescencia tecnológica, falta de capacitación del personal y la ausencia de un plan de desarrollo profesional.

Recursos involucrados

Recursos Tangibles	Recursos intangibles
<ul style="list-style-type: none"> • Computadoras, impresoras, proyector, pizarras. • Mobiliario (escritorio, sillas). • Recursos monetarios suficientes para el diseño e implementación del CMI. • Balances y estados contables. • Informe del personal y qué puesto realiza. • Listados de clientes habituales y no habituales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Software de aplicación. • Capacitación al personal de la empresa acerca de la implementación y puesta en marcha de la herramienta de gestión. • Introducir la empresa en las redes sociales. • Actualización del sitio web. • Actualización de la imagen corporativa. • Participación en exposiciones donde se pueda captar clientes y promocionar los servicios que brindan.

Tabla 2 Recursos involucrados. Elaboración propia.

Presupuesto necesario para llevar a cabo el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión

Un presupuesto financiero es una herramienta de gestión estratégica mediante la cual se busca el control administrativo de la empresa, para calcularlo es necesario llevar a cabo el diseño e implementación basados en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Para calcular el presupuesto se toma como base el valor módulo en base a los honorarios propuestos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, según resolución 38/20(resolución 71/08 (t.o.26.12.2019)) el valor módulo es de \$1860.

PRESUPUESTO		
Descripción	Módulos	Total
Honorarios para el diseño de la herramienta de control de gestión(perspectiva, objetivos e indicadores)	30	\$55800
Honorarios para la puesta en marcha de herramienta de control de gestión	25	\$46500
Honorarios para capacitaciones	20	\$37200
Honorarios para la implementación,, control y seguimiento y la aplicación de medidas correctivas	20	\$37200
Total	95	\$176700

Tabla 3 Presupuesto. Elaboración propia.

A éste presupuesto se le va a sumar \$50000 en gastos de instalación de software de aplicación y actualización, diseño y mantenimiento de sitio web, según presupuesto del Analista de sistema de la ciudad de Córdoba, que lo calcula haciendo 2.5 veces la hora empleada doméstica, a la fecha del presupuesto el valor hora era de doscientos cincuenta

pesos (\$250), según este proyecto se basó en un trabajo de 4 horas diarias, que semanalmente ascienden a 20 y en total nos da 80 horas mensuales.

Con respecto a las computadoras, impresoras, proyector, pizarras y mobiliario (escritorio, sillas) se utilizarán los que la empresa tiene vigente.

El presupuesto del proyecto asciende a un total de doscientos veintiséis mil setecientos pesos (\$226700).

Una vez finalizado el plazo establecido para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, el costo mensual de mantenimiento y aplicación de las diferentes acciones correctivas asciende a 20 módulos, por lo que el costo mensual según la resolución 38/20(resolución 71/08 (t.o.26.12.2019)) va a ser de treinta y siete mil doscientos pesos argentinos (\$37200), siempre que no se modifique el valor módulo.

Actividades a desarrollar y macro de tiempo a desarrollarlas

En la tabla 4 a través del diagrama de Gantt se visualiza las actividades a realizar y su planificación en el tiempo del proyecto en cada una de las etapas del mismo.

Mes	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	2	3	4
Estrategia organizacional																												
• Realizar un diagnóstico organizacional																												
• Reunir a los directivos para diseñar planes y acciones para confeccionar CMI																												
• Alinear a la organización para llegar a la excelencia mediante la aplicación del CMI																												
Realizar mapa estratégico																												
Estrategia de crecimiento																												
• Introducir nuevas tecnologías																												
• Dotar a cada franquicia de la última tecnología																												
• Comenzar a operar con el nuevo sistema																												
• Hacer productivo el canal on-line																												
Estrategia de productividad																												
• Efectivizar los costos operativos																												
Capital Humano																												
• Capacitar al personal																												
• Motivar al personal con planes de incentivos (comisión, premio, etc.)																												

Tabla 4 Diagrama de Gantt. Elaboración propia

Propuesta de diseño y plan de implementación del CMI

En este reporte se propone el diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en las cuatro perspectivas de Cuadro de Mando Integral, que le va a servir a la empresa a simplificar y mejorar la planificación y la gestión.

Como primera instancia para llevar a cabo esta herramienta se establecen los objetivos para cada perspectiva que están basados en la misión y visión de la empresa y se elabora un mapa estratégico que éste consigue interrelacionar los indicadores con los objetivos estratégicos.

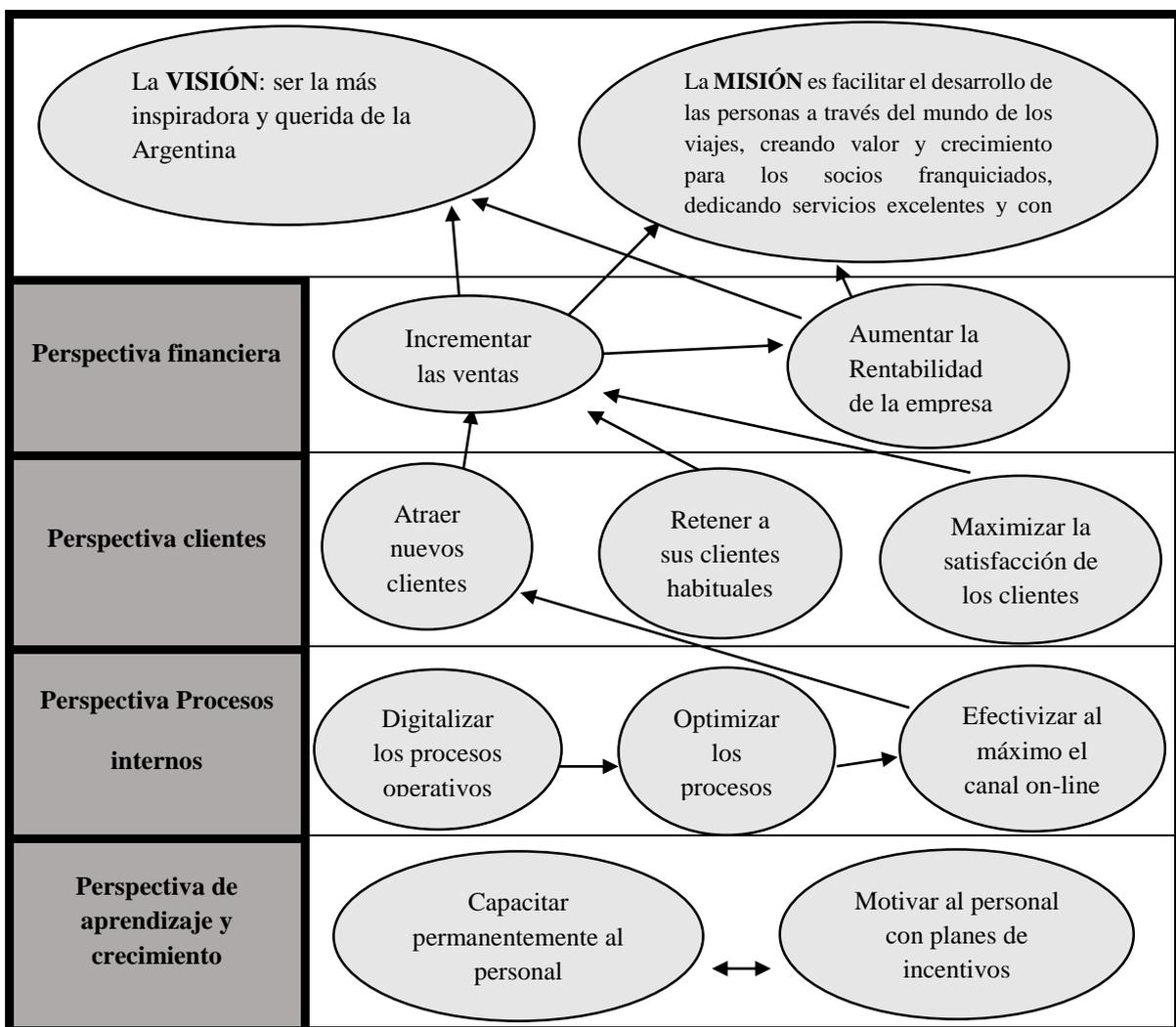


Tabla 5 Mapa estratégico. Elaboración propia

Este mapa ayuda a la empresa a organizar la visión y misión con los objetivos, las perspectivas y las acciones que se pueden realizar para su cumplimiento, y así incrementar las finanzas y el reconocimiento de la marca.

Una vez descrito el mapa estratégico se define el Cuadro de Mando Integral, que para cada objetivo estratégico se definen indicadores y para cada indicador se definen

meta, lo valores que van a ir de color verde(óptimo), amarillo(medio) y rojo(bajo), quienes son los responsables y el período de control.

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Fórmula	Meta	Valores indicativos	Responsable	Periodicidad de control
Financiera	Incrementar las ventas	Aumentar las ventas	$\frac{\text{Ventas totales primer semestre}}{\text{Ventas totales semestre anterior}} \times 100$	>30%		Gerente comercial: Laura Stancoy	Semestral
	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Aumento de la rentabilidad	$\frac{\text{Ganancia neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	>30%		Directora financiera: Gabriela Alasia	Semestral
Clientes	Atraer nuevos clientes	Aumentar los clientes nuevos	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes Totales}} \times 100$	>20%		Gerente comercial: Laura Stancoy	Bimestral
	Retener a sus clientes habituales	Aumentar la retención de los clientes	$\frac{\text{Clientes retenidos}}{\text{Clientes totales}} \times 100$	>30%		Gerente comercial: Laura Stancoy	Bimestral
	Maximizar la satisfacción de los clientes	Aumentar la satisfacción de los clientes a través de encuesta	Promedio de respuesta entre los clientes, (Óptimo, medio y bajo)	>80% clientes óptimos		Gestión Administrativa de Clientes: Verónica Lencina	Semestral
Procesos Internos	Digitalizar los procesos operativos	Introducir tecnología acorde y moderna	Contratar servicio de programación efectivo y moderno	Contratado		Asesoría externa: Sistema tecnológico	Ver actualizaciones anualmente
	Optimizar los procesos internos	Implementar estrategias publicitarias	Cantidad de estrategias publicitarias utilizadas	>2		Responsable de Brand Marketing: Guillermo Cuello	Semestral
	Efectivizar al máximo el canal on-line	Cantidad de franquicia utilizando el canal on-line	$\frac{\text{Cantidad de franquicias utilizando el canal on-line}}{\text{Total franquicias}} \times 100$	>90%		Responsable de Brand Marketing: Guillermo Cuello	Mensual
Aprendizaje y Crecimiento	Motivar al personal con planes de incentivos	Incrementar planes de incentivos para los empleados	$\frac{\text{Empleados con planes de incentivos}}{\text{Total empleados}} \times 100$	>80%		Directora Ejecutiva: Amelia Ferrer	Mensual
	Capacitar permanentemente al personal	Lograr capacitar un 80% de los empleados en el primer semestre	$\frac{\text{Empleados capacitados en el periodo n}}{\text{Total empleados de la empresa}} \times 100$	>80%		Directora Ejecutiva: Amelia Ferrer	Semestral

Tabla 6 Cuadro de Mando Integral. Elaboración propia.

Propuestas de evaluación, control y medición

Aspecto a Evaluar	Índice de Medida	Medida correctiva	Responsable
Incremento de las ventas y rentabilidad	>30%	Seguir con el mismo plan comercial	Ventas: Gerente comercial
	>10% <30%	Reforzar el plan incrementado	Rentabilidad: Directora financiera
	<10%	Replantear el plan	
Retener clientes habituales	>20% <20%	Si cumple con el índice, seguir con las medidas tomadas	Gerente comercial
aumentar nuevos clientes	>30% <30%		
satisfacción de los clientes	>80% <80%		Gestión administrativa
Introducción de tecnología acorde y moderna	Contratado No contratado	Ver si no se contrató buscar un sistema de tecnología.	Asesoría externa: Sistema tecnológico
Publicidades	>2%	Aceptado	Responsable de Brand Marketing
	<2%	Invertir más publicidad en el mercado	
Cantidad de franquicias utilizando el canal on-line	>90%	Óptimo	
	<90%	Capacitar a las franquicias para que saquen todo el mejor provecho en la utilización del canal on-line	
Incentivar y capacitar a los empleados	>80%	Continuar con las políticas de capacitaciones y los incentivos propuestos	Directora ejecutiva
	<80%	Profundizar en las políticas de capacitación, ampliando el período de capacitación y proponer nuevos incentivos motivacionales	

Tabla 7-Propuestas de evaluación, control y medición. Elaboración propia.

Una vez implementada la propuesta se evaluarán los cambios esperados a partir del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral. Se verá si cada área pudo realizar los objetivos planteados.

En perspectiva financiera se van a analizar semestralmente si las ventas y la rentabilidad de la empresa fueron un 30% mayor (comparado con el mismo semestre del año anterior), se seguirá con el mismo plan comercial, si las ventas fueron mayor al 10% y menor al 30%, se tendrá que reforzar el plan y si fueron menores al 10%, habría que replantear el plan.

En la perspectiva clientes ya sea tratando de retener clientes habituales, aumentando nuevos clientes o si la satisfacción de los clientes no llegan a los porcentajes óptimos habrá que rever las causas de los reclamos de los clientes, analizar la gestión comercial, las políticas de descuentos y bonificaciones y las medidas de financiamiento.

En la perspectiva procesos internos habrá que analizar si se digitalizaron los procesos operativos, si se hicieron las publicidades propuestas y si la mayoría de las franquicias usan el canal on-line, si no se cumplen abra que analizar si no se contrató un servicio de tecnología apropiado habría que contratar uno, verificar si se publicaron las publicidades, sino habría que analizar el sector de marketing.

Y por último en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que si se llegó al objetivo habría que continuar con las políticas de capacitación empleadas hasta el momento y mantener los incentivos motivacionales aplicados para que mejoren y mantengan el desempeño logrado en el período analizado, si no se llegara al objetivo habría que profundizar en las políticas de capacitación, ampliando el período de capacitación y proponer nuevos incentivos motivacionales.

A continuación se procede a realizar un análisis teniendo en cuenta los recursos, costos y tiempo de realización del trabajo, a fin de determinar la viabilidad de implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa bajo estudio. Para tal fin se utiliza el indicador conocido como ROI, es decir el retorno de inversión, el cual pretende determinar el impacto que causa la inversión necesaria para poner en marcha la herramienta teniendo en cuenta los resultados que la empresa viene obteniendo en años anteriores.

En base a la información analizada, se determina una inversión de \$ 226700, dentro de los cuales se detallan los honorarios de diseño, puesta en marcha de la herramienta, seguimiento, control, acciones correctivas y capacitaciones. El monto de las mismas asciende \$176700. Dentro de los recursos se detallan \$ 50000 en gastos de instalación de software de aplicación y actualización, diseño y mantenimiento de sitio web.

En base al análisis del balance de la empresa bajo estudio, el mismo arroja un valor de \$ 22792452 correspondiente al resultado neto del año 2019.

$$\text{ROI} = (\text{Resultado neto} / \text{Costo total}) * 100$$

$$\text{ROI} = ((22792452 / 226700) - 1) * 100$$

$$\text{ROI} = 9.944\%$$

En base al resultado obtenido, se observa que es conveniente para la empresa realizar la inversión, ya que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta eficiente que permite contar con información fehaciente y de calidad para hacer frente al proceso de toma de decisiones.

Conclusión y Recomendación

Conclusión

Luego de la finalización del reporte de caso, se concluye que es necesario que la empresa Losada Viajes cuente con una herramienta de gestión que le brinde información precisa en el momento oportuno para facilitar el proceso de toma de decisiones.

En base al diagnóstico realizado, se detectaron las falencias que presentó la empresa, en donde se destacó la implementación de un Cuadro de Mando Integral, no solo como una herramienta de medición sobre los resultados del presente, sino también como un sistema de gestión estratégico con implicancias en el futuro y tener así una visión completa de la empresa.

Por medio de la implementación de la herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la empresa logra traducir la estrategia y la visión, logrando una alineación estratégica entre todos los miembros y los recursos, haciendo así que la comunicación llegue a todos los niveles de la organización, logrando de esta forma que cada integrante de la organización se sienta responsable de cada uno de los logros alcanzados.

En concreto, implementando un modelo de gestión los empleados estarán más motivados y formados, lo que generará que los procesos internos sean más eficiente, y generen mayor y mejor calidad de los procesos y servicios que la empresa ofrece y por consiguiente clientes más satisfechos, que hace mayor fidelidad y penetración en el mercado, generando así mayores ventas e ingresos, y la empresa Losada Viajes podrá mantener y mejorar constantemente su posición competitiva en el mercado.

Recomendaciones

Para implementar el Cuadro de Mando Integral y ponerlo en marcha es importante la aplicación de un soporte informático, que le permita la sistematización de los movimientos diarios de la organización, que le permita explotar y analizar la información que se requiere para el desarrollo de los indicadores, los cuales éstos necesitan una constante verificación y evaluación respetando el plazo de cada objetivo.

Sería beneficioso contar con un plan de desarrollo profesional para el personal ya que mejoraría la satisfacción del personal al hacer notar que la empresa le importa el crecimiento profesional de cada integrante de su empresa, incluye a los vendedores la capacitación para salir y atraer nuevos clientes, ya que será beneficioso para aumentar las ventas.

Para lograr un crecimiento a largo plazo se recomienda realizar actualizaciones continuas de sus servicios, elaborar un plan de publicidad mediante las redes sociales, propagandas, carteleras, etc., también buscar distintas alternativas de financiación para fortalecer la competitividad en el mercado.

Se sugiere aplicar e implementar el desarrollo de tecnologías en la gestión y en los procesos, ya que ayudará a llevar un control más estricto, de tal modo que se pueda corregir los desvíos y errores que puedan ocurrir, y generaría un aumento en la innovación de la empresa para así ir guiando los objetivos hacia la omnicanalidad.

Por último, para mantener el buen posicionamiento y reconocimiento de la marca se recomienda actualizar el diseño y aplicación de estrategias, perfeccionando la metodología del Cuadro de Mando Integral, de acuerdo a la evolución de la empresa y del entorno, de tal manera que pueda funcionar de manera integral, minimizando las debilidades que actualmente se encuentran en la organización y así obtener el éxito financiero.

Bibliografía

- Baraybar, F. A. (2010). *El cuadro de mando integral*. Madrid: ESIC.
- Berríos Arroyo y Flores Santillana. (2017). Cuadro de Mando Integral. *Centro de Investigación para la Educación Superior*, 9-12.
- Cotización divisas. (01 de 09 de 2020). *Cotización divisas*. Obtenido de bna.com.ar:
<https://www.bna.com.ar/>
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos. IESE*, 34-42.
- Decreto de necesidad y urgencia, Decreto 260/2020 (Boletín oficial de la Nación 12 de marzo de 2020). Obtenido de argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu>
- Diario la voz. (05 de 02 de 2020). Impuesto País del 30%: cuál es su impacto preciso en los viajes al exterior.
- Diaz Battan y Tula Santellán. (2018). *Cuadro de Mando Integral aplicado a la Unidad de Negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.* Córdoba: CRUC-IUA-UNDEF.
- Fernandes Rodrigues, A. I. (2016). *Culturas organizativas, cuadro de mando integral y performance empresarial en las pequeñas y medianas empresas del norte de Portugal*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- INDEC. (02 de 09 de 2020). *INDEC*. Obtenido de indec.gob.ar:
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-13>
- kaplan y Norton. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan y Norton. (2013). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Kaplan y Norton. (2016). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Martínez Pedrós y Milla Guitiérrez. (2005). *La elaboración de un plan estratégico y su implementación a través de Cuadro de Mando Integral*. España: Díaz de Santos.

Ministerio de turismo y deporte. (09 de 13 de 2020). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-extiende-el-plazo-para-inscribirse-en-el-fondo-de-auxilio-y-capacitacion-turistica>

Rivero Alonso y Galarza López. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana Educación Superior*, 85-95.

Sánchez Vásquez, Vélez Elorza, Araújo Pinzón. (2015). BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad*, 37-47.

Secretaria de turismo de la Nacion. (09 de 13 de 2020). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes>

Suarez Kimura, De Marco y Prat. (2015). SISTEMA DE INFORMACIÓN: CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA EMPRESA ELÉCTRICA INTEGRADA. *Cuadernos Del CIMBAGE*, 19-36.

Tobar Litardo, Solís Sierra, Campi Mayorga. (2018). Desarrollo de un modelo de gestión de procesos con base en base en el cuadro de mando institucional para institutos técnicos y tecnológicos públicos. *Universidad y Sociedad*, 325-332.

Vidal. (05 de 12 de 2019). *wearemarketing.com*. Obtenido de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>