

“Trabajo final de grado. Reporte de casos”

Gestion de franquicias

Lozada viajes



Alumno: Fermi, Máximo

Dni:40152622

Carrera: Lic. Administración

Numero de legajo: ADM03889

Universidad: Siglo 21

Tutora: Rinero, Sofia

Córdoba, Argentina

28/07/19

Resumen

El presente trabajo tuvo como fin brindarle a la empresa Lozada Viajes, herramientas para llevar adelante una implementación tendiente a optimizar sus procesos intrínsecos con el fin de aumentar su rentabilidad en un 40% para el año 2022 utilizando una estrategia de crecimiento para eficientizar su seguimiento y post crecimiento de sus franquicias. Dicha implementación se planteó en respuesta a la deficiente comunicación interna como a la falta de profesionales capacitados con el fin que generen motivación u incentivo hacia sus pares eficientizando las tareas empresariales, mejorando la relación con las franquicias aumentando sus ventas.

Dicha implementación le generará a la empresa una inversión de \$914.400,12 para su puesta en marcha, pero a su vez, una utilidad de 37,38%. Lo cual se puede resumir en pocas palabras que dicho reporte de caso es totalmente viable como recomendable de llevarse a cabo y replicarse debido a la poca inversión a realizar en relación a la utilidad que la misma le repercutirá a la organización. Sin embargo, cabe aclarar que todo lo citado anteriormente se lo buscará lograr en el horizonte de tiempo planteado teniendo como consideración el estudio de las variables externas a la organización.

Palabras Claves: plan estratégico, estrategia de crecimiento, gestión de franquicia, mejoramiento de procesos intrínsecos, plan de franquicia Lozada

Abstract

The purpose of this work was to provide Lozada Viajes with tools to carry out an implementation aimed at optimizing its intrinsic processes in order to increase its profitability by 40% by 2022, using a growth strategy to streamline its monitoring and Post growth of your franchises. This implementation was raised in response to poor internal communication as the lack of trained professionals to generate motivation or incentive to their peers by improving business tasks, improving the relationship with franchises increasing sales.

This implementation will generate an investment of \$ 914,400.12 for the company to start up, but at the same time, a profit of 37.38%. This can be summed up in a few words that said case report is totally viable as recommended. to be carried out and replicated due to the little investment to be made in relation to the utility that it will have on the organization.

However, it should be clarified that all the aforementioned will be sought to achieve in the time horizon proposed considering the study of variables external to the organization.

Índice

Introducción	3
Análisis de la situación.....	5
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y discusión	18
Plan de implementación.....	20
Objetivo general	23
Objetivos específicos	23
Tácticas de desarrollar.....	23
Diagrama de Gantt.....	32
Presupuestacion de la Propuesta Profesional	33
Retorno de la Inversión (Roí).....	33
Conclusión - Recomendaciones	34
Bibliografía	36

Introducción

En el presente trabajo se realizará un análisis de la empresa Lozada viajes sobre la manera en que maneja el seguimiento de sus franquicias, y por consiguiente implementar una planificación estratégica basada en estrategias de crecimiento para dicho caso de estudio con el fin de poder aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera para brindar herramientas con las cuales se pueda eficientizar dicho proceso generando utilidades para la organización.

Lozada viajes es la red de franquicias de agencias de viajes más grande de Argentina, dedicada a la comercialización de viajes individuales, de negocios, en familia, para grupos de amigos, etc. La cual cuenta con franquicias a lo largo de 12 provincias de Argentina, principalmente en Córdoba donde están el 50% de las mismas. Dicha organización remonta sus principios en el año 1987 donde Cecilia Trigo y su marido Facundo Lozada abren las puertas de este emprendimiento. Con el pasar de los años los hijos de dicho matrimonio se integran a la empresa, lo que repercute en un posterior lapso de tiempo en un crecimiento en su estructura, tanto como en su cartera de productos, etc. Finalmente, Lozada viajes termina abriendo diferentes sucursales en la provincia de Córdoba, como ser Río cuarto y las Varillas, también en el microcentro de la provincia de Buenos Aires.

La empresa cree firmemente que viajar es una necesidad de las personas para renovar el alma, es por eso que tiene como objetivo innovar en la gestión, lo que significa dar un servicio ágil, cómodo, personalizado y con altos estándares de calidad tal como el cliente lo requiera. En causa a lo anteriormente nombrado Lozada viajes se encuentra comprometida en construir relaciones asociativas tanto con los colaboradores internos y externos para poder brindar un producto de excelencia.

Una vez analizado lo anterior, también debemos citar la problemática que presenta dicha empresa, donde se visualiza y se destaca que Lozada viajes tiene el siguiente inconveniente: tal como su mapa estratégico lo indica, la empresa tiene como una de sus metas a 2022 expandir sus franquicias, pero con el gestionamiento que tiene sobre las mismas hoy en día, año 2019, le resultara sumamente complejo poder cumplirla ya que la empresa con respecto a la gestión de franquicias, lo hace solamente a partir de servicios externos de soporte en cuanto a marketing, diseño, calidad, recursos humanos, etc de parte de la casa

central al resto de las mismas, lo que genera una relativa independencia en la toma de decisiones de las franquicias.

Dicho esto, se cree firmemente que por causa del gestionamiento actual, la empresa presenta una debilidad (falta de seguimiento en la gestión de franquicias), lo que genera una gran controversia en el cumplimiento del objetivo de la planificación estratégica anteriormente nombrado.

Una forma de validar las problemáticas anteriormente nombradas, es la muestra de antecedentes sobre la temática de franquicias. A continuación, se presentarán algunos de estos:

Desventajas de las franquicias: Pérdida de Control; Esta es la mayor desventaja. Al ceder el control de las unidades operativas al franquiciado, el franquiciador se arriesga en dos aspectos. El primer riesgo, pero no siempre el más grande, es que los franquiciados no pueden operar el negocio tal como él lo ha hecho, o sea, que las complejidades del mismo sean tales que no pueda ser enseñado a un franquiciado dentro de un período aceptable. (Roberto Andrés Videla Arias,2004, P.28)

Dicho antecedente teórico demuestra que la pérdida de control del franquiciante hacia los franquiciados puede generar un riesgo de gran envergadura en la empresa.

El presente trabajo resultara de gran importancia para Lozada viajes, ya que cuando el gestionamiento con sus franquicias sea optimo, mejorara indiscutiblemente su rendimiento interno como así también externo. La imagen de la marca se optimizará de manera importante, en el momento en que para los clientes sea exactamente igual ir a cualquier sucursal de la empresa. Se cree que es conveniente analizar este caso porque para la organización es el momento ideal de fortalecer el tema de franquicias, para así poder pensar en un futuro crecimiento. Es decir que si la empresa sigue teniendo como debilidad la administración de sus franquicias le resultara como una barrera a su progreso.

Análisis de la situación

En la presente sección se analizará el macro entorno del sector turístico por medio de la herramienta PESTEL y el micro entorno de Lozada viajes por medio de la herramienta Porter, junto a un análisis interno de la misma organización por medio de la matriz DAFO y cadena de valor; con el fin de obtener información útil para así poder encaminar el objetivo del trabajo, que es la solución del problema anteriormente planteado.

Análisis externo

En el siguiente apartado se analizará como impactan las fuerzas del macro entorno a las empresas del rubro turismo. Una forma de hacerlo es a través de un elemento teórico muy conocido, que es el PESTEL, el cual consiste en analizar las variables políticas, económicas, social, tecnológica, ecología y legal de un país para ver de qué forma afectan a un sector.

Pestel

I. Aspecto político-legal: A partir de esta variable se pueden identificar diferentes eventos aplicados por parte del gobierno que repercuten en el sector de turismo. Uno de ellos es la aplicación de impuestos para turistas argentinos en el exterior, el cual afecta en los potenciales clientes de las empresas, ya que a la hora de viajar se les presentara un gasto extra y su decisión posiblemente cambie. Otra medida que marcha con éxito en argentina es la financiación a bajo costo para empresas pymes, Jueguen (2019) la cual consiste en brindar \$100.000 millones a tasas subsidiadas, en lo que aportaría el gobierno \$400.000.000 de un fondo oficial para bajar la tasa, esto impactaría de manera directa en la industria del sector ya que las empresas podrían conseguir capital de manera más sencilla y poder desenvolver de una mejor manera en su accionar diario.

Un factor político muy importante para el sector es la incorporación de vuelos low cost en argentina, ya que los clientes como también los potenciales tendrían una nueva modalidad de viajes a través de más de 250 rutas aéreas tanto de cabotaje como internacionales en diferentes aerolíneas, CLARIN,(2019) lo que permite a las empresas agregar un paquete de viajes de corta duración a un precio accesible a su carteta de productos. Otro factor de gran envergadura realizado por parte del gobierno de turno es la extensión de autovías a lo largo de todo el país, CSIS (2015) lo que genera en los habitantes una mayor atracción en conocer

diferentes destinos turísticos de Argentina. Dicho esto, impactaría en el turismo de Argentina, ya que, si existe mayor motivación en la gente para viajar, las empresas lo podrían utilizar para seducirlos con diferentes paquetes dentro del país.

II. Aspecto económico: Con respecto a esta variable, se cree firmemente que es la más importante a tener en cuenta y es la que afecta de mayor manera al sector de la industria, sobre todo por el momento económico que Argentina está atravesando.

A continuación, se presentarán dos aspectos económicos fundamentales:

Devaluación: Consiste en la pérdida de valor nominal de la moneda local con respecto a la moneda extranjera. En Argentina esto se ve reflejado en como cada vez los habitantes pagan más pesos para obtener un dólar, como lo indica el autor en el diario infobae, (Gasalla, 2018) en el año 2018 alcanzó el 110,3% de pérdida en su valor.

Lo anteriormente nombrado afecta de una manera increíblemente grande en el rubro de turismo, ya que realizar viajes al exterior para un turista argentino se pone cada vez más cuesta arriba. Comenzando desde que los vuelos, aéreos, excursiones, comidas, etc están totalmente dolarizados por ende a los argentinos le costará cada vez más pesos. Dicho este la cartera de clientes de las empresas se va transformando, ya que se modifica notablemente la cantidad de personas que tienen la posibilidad económica de viajar al exterior a las que se quedarán en el interior del país.

Por otra parte, la devaluación genera turismo receptivo, ya que a los extranjeros que manejan moneda extranjera se le hará más accesible conocer Argentina. Esto afectaría de manera indirecta al sector, ya que, si bien un turista extranjero no está dentro de la cartera de clientes de las empresas, posiblemente lo esté cuando él se encuentre en Argentina y necesite un paquete de viajes para conocer algún lugar en especial.

Inflación: Es el aumento generalizado y sostenido del nivel de precios existente en un mercado durante un periodo de tiempo. Para muchos argentinos genera fobia escuchar este concepto, ya que en los últimos años viene siendo increíblemente grande. En 2018 tal como lo indica, DIARIO POPULAR (2019) fue del 47% anual, la mayor cifra alcanzada en los últimos 27 años.

A raíz de lo dicho anteriormente, se concluye que impacta fuertemente en el sector, ya que, al haber tanta inflación para los habitantes argentinos, consumir un bien de lujo como lo

es un viaje se hace cada vez más difícil. Como se nombró en el apartador de devaluación, donde los clientes de viajes extranjeros se convierten en clientes de viajes locales, a estos últimos el factor inflación le afecta de manera notable, ya que para el trabajador argentino no es acorde el crecimiento de su salario con el de la inflación, por ende, la adquisición de bienes de lujos es cada vez menor.

Algunos indicadores declarados por él, INDEC (2018) se darán a conocer estadísticas sobre el tema tratado:

Las pernoctaciones (plaza ocupadas en hoteles) de viajeros residentes registraron una baja de 6,9%, y las de no residentes aumentaron 17,4%.

En enero de 2019, se estimaron 339,2 mil llegadas de turistas no residentes a la Argentina, con un incremento interanual de 25,7%.

Las salidas al exterior alcanzaron un total de 376,8 mil turistas residentes, cifra que registró un descenso interanual de 20,3%.

III. Aspecto social: Este factor juega un papel positivo en todas las empresas de turismo, debido a que a la tendencia de las personas en el siglo 21 es de viajar lo más que se pueda, conocer, vivir experiencias, encontrarse con gente que pudo conocerse vía web, etc. Todo lo dicho anteriormente parte de la globalización, que es la principal causa de conexión mundial que existe en estos tiempos.

A raíz de dicha tendencia, existen los populares viajes de intercambio cultural, como los de academias para aprender idiomas, intercambio de familias, de universidades, work and travel o simplemente irse a otro país a vivir una experiencia de vida. Todo esto es positivo para las empresas ya que, al pasar el tiempo, los viajes se fomentan más.

IV. Aspecto tecnológico: El presente aspecto juega un papel desafiante para el rubro de turismo, ya que en épocas como la que se está viviendo, gracias al internet principalmente, la gente se encuentra en permanente conexión mediante sus Smartphone con cualquier tipo de compañía que venda un aéreo, un viaje, etc. Es por eso que las empresas tienen la obligación a adaptarse a los avances tecnológicos para no perder de vista a la gran competencia que tienen.

Por otra parte, las organizaciones, tendrán que enfocarse y no dejar de lado las nuevas tecnológicas que están implementando del rubro, como ser big data, gran atención en redes

sociales, aplicaciones para ventas, software de gestión avanzados, lanzamientos de promociones vía web, etc.

V. Aspecto ecológico: Es cada vez mayor la influencia ambiental de la población sobre las empresas de todo el mundo, por ende, las empresas del sector no tienen que perder de vista dicho factor. Si bien por el rubro que se dedican dichas empresas no tienen procesos que contaminan el medioambiente, pueden observarlo desde el punto de vista en que se está fomentando de parte de la gente como del gobierno las visitas de parque naturales, lugares paradisíacos, lo que deberían aprovechar las empresas para la búsqueda de nuevos clientes.

Análisis del Micro entorno por medio de las 5 fuerzas de Porter

Este modelo diseñado por Michael Porter nos sirve para ver qué nivel de competencia tiene la empresa con respecto a cinco fuerzas fundamentales que las envuelve. Este compuesto por dos tipos de fuerzas, una de ellas se denominan fuerzas de competencia vertical a las que tienen que ver con: Poder de negociación con proveedores y poder de negocios con clientes. Por otro lado, existen las fuerzas de competencia horizontales las cuales se refieren a: la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos o alternativos y por último la rivalidad entre competidores ya existentes. A continuación, analizaremos las cinco fuerzas que presenta el sector:

1. Poder de negociación con proveedores: Con respecto a esta fuerza, no es la que más presiona a las agencias de turismo, ya que las mismas no manejan ningún tipo de stock, sino una vez vendidos sus productos ellas los adquieren. Imagínese que para una empresa del tipo sería imposible poseer un stock debido a la gran cantidad de oferta de productos que tiene.

En relación a la dependencia con proveedores también es baja, debido a que cuentan con una alta cantidad de proveedores, teniendo en cuenta que las empresas se tienen que adaptar a los gustos y requerimientos de sus clientes para viajar.

2. Poder de negociación con clientes: Las empresas de turismo que tienen sistemas de franquicias cuentan con dos gamas de clientes, por un lado, se encuentran las franquicias, quienes con los que consumen la marca y por otro lado los viajeros quienes consumen la experiencia del viaje.

Las empresas los dividen en estos grupos para poder analizar los atributos que cada uno posee. Por un lado, el poder de negociación con las franquicias es muy alto, ya que se poseen una relación totalmente directa con las mismas en cuanto a la venta de sus productos, presenta la misma marca con una solidez considerable, etc. Por otro lado, existe el poder de negociación con los viajeros, y este tema es bastante complicado, ya que como dice la teoría mientras más competencia exista, menor es el poder de negociación que tienen con ellos. Para poder conservarlo es necesario brindarle servicios adicionales, como ser financiación, agilidad, oportunidad de compra digital, diferentes medios de pago, etc.

3. Amenaza de nuevos competidores: La presión de competidores potenciales siempre es grande en cualquier rubro como también en cualquier lugar, con respecto a estas empresas no hay dudas que la amenaza es inmensa, no tanto por parte de otras agencias de viajes físicas, sino por parte de las aplicaciones o canales online que venden los mismos productos que ellas ofrecen. Es por esto que se tienen que incorporar grandes barreras de entrada, avanzando tecnológicamente como por ejemplo en la omnicanalidad.

4. Rivalidad entre competidores del mercado: Se nombrará nuevamente la gran cantidad actual y potencial que existe en este mercado, pero a continuación se detallan algunos de los competidores que posee la industria y el posicionamiento diferencial que posee lozada con respecto a los mismos.

<i>Competidores</i>	<i>Posicionamiento diferencial</i>
Despegar.com	<ul style="list-style-type: none"> • Canal online. Agencia de viajes número 1 en Latinoamérica • Canal físico, 6 franquicias en Córdoba
Almundo.com	<ul style="list-style-type: none"> • Canal online y offline. Sistema de franquicias(puntos de venta modelo con costos más altos, por ejemplo, shopping de alto volumen)

Ola/Transatlántica	<ul style="list-style-type: none"> • Mayorista y canal offline más canal online(minorista) baja presencia
TDH	<ul style="list-style-type: none"> • Canal offline con franquicias en crecimiento(52 aprox)
Booking.com	<ul style="list-style-type: none"> • Canal online. Solo hotelería. También es proveedor de lozada
Grupo GEA	<ul style="list-style-type: none"> • Pool de agencias de viaje, canal offline(más de 350 agencia adheridas en Argentina, principalmente en Buenos Aires)
TripAdvisor	<ul style="list-style-type: none"> • Canal online a nivel global
Agencia de viaje de diferentes aerolíneas	<ul style="list-style-type: none"> • Online y offline

5. Amenaza de productos sustitutos o alternativos: Los productos sustitutos para la industria del turismo son una gran amenaza, los cuales vendrían a ser las ventas por e-commerce, la multicanalidad y la omnicanalidad, es decir las competencias que venden solamente de forma online los mismos productos. Ejemplos de esto serían turismocity, despegar, booking, etc. Son productos sustitutos porque a través de ello los clientes podrían organizar su viaje sin recurrir a una agencia offline.

Análisis interno

Luego de haber analizado las fuerzas del sector de turismo, se realizará un análisis interno de Lozada viajes para así poder concretar un análisis de situación correcto.

A continuación, se explicarán algunos fenómenos teóricos que servirán de guía para tener una noción de la situación interna de la empresa, con respecto a varios temas.

- **Cadena de valor**

Esta herramienta permite analizar todas las actividades que generan valor para una empresa para así poder destacar las ventajas competitivas que esta posea frente a sus

competencias. Para esto se divide en dos grandes grupos de actividades, las de apoyo y las primarias, estas últimas son las relacionadas con creación del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Y las de apoyo son las que sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

A continuación, se realizará un análisis de la cadena de valor de Lozada viajes:

Actividades de apoyo

- Infraestructura de la empresa: La organización con respecto a su estructura cuenta con una dirección compuesta por tres personas, donde Juan Cruz Lozada es el presidente, Amelia Ferrer la directora ejecutiva y por último Gabriela Alasia es la directora financiera. De dicha dirección se desprende 3 grandes áreas, por un lado, la de gestión comercial, calidad y desarrollo, marketing organizacional. Por otro lado la de gestión de productos propios donde su gerente Karina Pachecho es la encargada de la supervisión del diseño, ventas, promociones que se realizan en Sudamérica, Centroamérica, caribe, estados unidos y Europa como también del sector aéreos y sección asit card.. Y por último la gestión administrativa y asesoría externa la cual está compuesta por un estudio contable, jurídico legas y sistemas tecnológicas e informáticos.

- Recursos humanos: Lozada Viajes es una empresa que le otorga gran valor a su capital humano y prioriza su bienestar y desarrollo, es por ello que, trabaja con el firme propósito de ser un medio que permite el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos.

El proceso de reclutamiento de la empresa se hace principalmente a través de referidos del rubro y, en algunas ocasiones, también a través de publicaciones en redes sociales o medios especializados. Los principales requerimientos para su público interno se pueden dividir en tres ejes principales:

- 1 Conocimientos técnicos en turismo.
- 2 Experiencia en ventas.
- 3 Viajes realizados.

Las entrevistas laborales son realizadas generalmente por el encargado del área de la vacante, aunque puede solicitar apoyo al Área de Recursos Humanos tanto para la entrevista laboral como para completar el proceso de reclutamiento e inducción.

Cabe destacar que la empresa Lozada Viajes posee acuerdos comercial-académicos con diversas universidades, de acuerdo con los cuales los alumnos de estas últimas realizan sus prácticas profesionales en la organización.

Esto contempla un primer acercamiento al mundo laboral para los estudiantes y una oportunidad para descubrir potenciales nuevos colaboradores para la empresa.

Una vez parte de la empresa, los colaboradores internos de Lozada Viajes tienen la posibilidad de constante capacitación mediante su propio Campus Virtual, al cual tienen acceso todos los miembros de la red de franquicias y en el cual se encuentran cargados diversos contenidos, como, por ejemplo, capacitaciones del GDS Amadeus, capacitaciones de cadenas hoteleras, capacitaciones sobre destinos, capacitaciones sobre técnicas de ventas, etcétera. La variedad de contenidos disponibles es muy diversa y se encuentra a completa y permanente disposición para que los colaboradores internos puedan acceder a ella en cualquier momento. Además, los miembros de la red de franquicias asisten a capacitaciones externas de cadenas hoteleras y destinos para complementar su capacitación constante.

Por el momento la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado, aunque sí posee un sistema de comisiones e incentivos para su público interno. La empresa tiene la idea e iniciativa de desarrollar y perfeccionar dichos programas respectivamente en un futuro.

- Desarrollo de tecnología: Lozada viajes cuenta con los siguientes componentes tecnológicos.
 - ✓ Google para la administración de correo electrónico, licencias como G suite, servidores, etc.
 - ✓ Software administrativo, contable, comercial para la casa central y la casa fundadora de Lozada viajes
 - ✓ Página web desarrollada y diseñada para la actualidad, etapa 1 del e-commerce (www.lozadaviajes.com)
 - ✓ Página Web desarrollada del tour operador (www.lozadatouropedor.com)

- ✓ Plataforma de capacitación virtual de campus Lozada
 - ✓ Facebook para cada oficina comercial de franquicia
 - ✓ Unificación de la identidad de marca Lozada viajes mediante una plataforma informática de publicación en redes sociales, de manera automática y administrada por la casa central.
 - ✓ Desarrollo del e.commerce del merchandising tienda Lozada
 - ✓ Espacio digital mi casa Lozada (www.lozadaviajes.com/micasalozada)
 - ✓ Software de gestión para las franquicias.
- Aprovisionamiento: Lozada viajes al ser una red de franquicias de agencias de viajes es una empresa de servicio, vendiendo un producto intangible, por ende, la empresa no maneja una estructura de abastecimiento fija ya que no maneja stock, sino que la empresa utiliza un método similar al de just in time que consiste en realizar adquisiciones una vez que el cliente lo requiera.

Actividades primarias

No se cuenta con la suficiente información para formarlas.

Análisis interno para la propuesta planteada

Actualmente Lozada viajes presenta diferentes objetivos a cumplir para el 2022 en su mapa estratégico, los cuales son: canal online (omnicanalidad), tour operador, campus virtual y expansión de franquicias. Con respecto a este último, se afirma que la empresa no podrá aumentar sus franquicias (de 70 a 200) con el actual gestionamiento que tiene. Dicho gestionamiento no es el correcto, ya que la casa madre de Lozada viajes les da una relativa independencia a las franquicias en su accionar diario en todas sus áreas y es por eso que la empresa se encuentra débil a la hora de gestionarla. También cabe destacar, que la casa madre no cuenta con la suficiente información sobre cada una de las franquicias, lo que no le permite adaptar de manera ideal las propuestas de valor, de manera tal que le genera a la empresa una barrera al adecuado gestionamiento.

Gracias a toda esta información, se concluye que será más factible para la empresa conservar o aumentar a medida que se pueda la cantidad de franquicias, pero mejorando su gestionamiento, dicha temática se desarrollará en el plan de implementación.

- **Matriz Dafo de la organización**

En el presente elemento se analizará las fortalezas y debilidades que posee la empresa en su aspecto interno, como así las oportunidades y amenazas que se les presentan puertas para afuera.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano • Posicionamiento de marca en Argentina • Red de franquicias 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistemas de información offline • Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias • Falta de expertise tecnológico • Falta de alternativas de medios de financiación para los viajes • Escasa información de la casa madre sobre los clientes de las franquicias
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial • Desembarco de low cost y nuevas rutas • Autorización del banco central de la república argentina 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente

para la venta de monedas extranjeras <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de segunda marca • Crecimiento del campus lozada para la comunidad 	
---	--

Gracias a la información obtenida luego de haber realizado diversos estudios sobre el macro entorno y micro entorno que se encuentra inmersa Lozada viajes, se concluye que su mira al 2022 es demasiada alta, en función al momento que Argentina y la empresa está atravesando, por diferentes factores.

Con respecto a su macro entorno, la economía actual no favorece en absolutamente nada en cumplir su planificación estratégica, sino lo contrario, la inflación y la devaluación impacta tan fuerte en las personas en que cada vez demandan menos viajes, por ende, la facturación de Lozada tiende a caer. Con respecto a lo político se encuentra en un año electoral, con gran incertidumbre de quien será el presidente a fin de año, es por eso que es conveniente optar por trabajar con una política conservador y tratar de mantener lo actual de la empresa.

Por otro lado, en raíz a su micro entorno, Lozada presenta una debilidad, que es el mal seguimiento y gestión de las franquicias, lo cual también le impide cumplir con su planificación estratégica. Otro factor importante es la gran competencia que presenta actualmente, tanto directos, sustitutos como potenciales ya que tiene que estar sumamente alerta a conservar su posición frente al resto más que ponerse a pensar como seguir creciendo.

Realizando el cierre del anterior análisis de situación, se concluye los objetivos de su planificación estrategia serán muy difícil de alcanzar, es por eso que se propone en el presente trabajo realizar una nueva planificación estrategia con el objetivo de solucionar el problema planteado anteriormente, el cual es: El mal gestionamiento hacia sus franquicias.

Marco teórico

En el siguiente apartado, se plasmarán teorías de distintos autores sobre los temas principales que utilizaremos en el trabajo como para dar una orientación conceptual sobre lo que sería una planificación estrategia para así poder avanzar con el mismo.

Para comenzar, se demostrara lo que piensa (Mintzberg) en su libro el proceso estratégico en su segunda edición sobre el concepto de estrategia, la cual consiste en el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Según (Hill & Jones, 2007) en su libro administración estrategia en su octava edición afirman que la estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Y que, si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior con respecto a su competencia, se dice que tiene una ventaja competitiva. Otro concepto que nombran es el proceso de preparación de estrategias es aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva. De este concepto surge la formulación de estrategias que es la acción de seleccionar estrategias, y la implantación de estrategias la cual implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía.

Tal como lo mencionan (Hill & Jones, 2007) considerar una planeación formal y racional es un punto de partida útil para viajar en el mundo de la estrategia. En consecuencia, podría describirse como un típico modelo de planeación estratégica formal para la preparación de estrategias:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.

4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

5. Implantar las estrategias

De este concepto surge el liderazgo estratégico el cual se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva.

Por otra parte, se plasmaran algunos pensamientos de (Scott, 2007) sobre planificación estratégica, el cual afirma que la misma en enfoque consiste en reunir conceptos e ideas empresariales para entender cómo operan las empresas (y otras organizaciones) en un entorno competitivo, desarrollar un entendimiento de las interrelaciones implicadas y, como resultado, establecer la base para poder explicar los motivos del éxito o del fracaso de las empresas en el pasado y cómo podrían actuar para alcanzar éxito en el futuro. Al examinar la lista de las facetas de la planificación estratégica, se observa que hay un punto llamado “exploración del entorno”. Esta actividad se ocupa de monitorear el entorno en el cual opera la empresa y de evaluar hasta qué grado los cambios actuales y potenciales en dicho entorno pueden tener un impacto sobre ella. Pero el entorno macroeconómico está determinado en gran medida por el estado de la economía, la cual a su vez se ve ampliamente influenciada por la formulación de políticas económicas. Entonces, para descifrar el entorno macroeconómico es necesario tener algún entendimiento del diseño de políticas económicas y sus repercusiones.

Por último, se plasmarán las definiciones de los niveles de la estrategia que se utilizarán en el desarrollo del trabajo:

Según (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006) en su libro dirección estrategia, el primer nivel de la estrategia es la estrategia corporativa, la se ocupa del alcance general de la empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidad de negocios) de la organización. Esto podría incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos / servicios o unidades de negocios, y formas de asignar los recursos entre las distintas partes

de la organización. Además, la estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.

El segundo nivel se llama estrategia de negocios la cual trata como se debe competir con éxito en determinados mercados, o como se puede ofrecer servicios públicos con mayor valor. Este nivel afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en que mercado se debe estar, y cómo se puede lograr una ventaja respecto a los competidores para alcanzar los objetivos de la organización, tal vez la rentabilidad a largo plazo, o el aumento de la cuota de mercado. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

El tercer nivel de la estrategia se encuentra en el extremo operativo de una organización. Aquí es donde se encuentran las estrategias operativas que se ocupan de como las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente la estrategia de negocios y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos, y el personal. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Luego de explicar los niveles de la estrategia, se comentará acerca de la estrategia que se propone incorporar a la empresa, la cual es Crecimiento interno, esta representa una forma de crecimiento empresarial a través del cual la empresa crece individualmente a partir del uso de sus recursos y capacidades internas. Mediante una penetración de mercado la cual consiste en aumentar la participación del mercado actual en el que se encuentra la empresa ofreciendo los mismos productos. (Thompson & Strickland, 2012)

Diagnóstico y discusión

A continuación, se explicará el problema que posee Lozada viajes con sus respectivas justificaciones.

Se cree firmemente que el principal problema que presenta Lozada viajes es el mal gestionamiento que tiene hacia sus franquicias, lo cual le impedirá cumplir con sus objetivos a 2022.

Dicho esto, se puede justificar atreves de diferentes fenómenos:

1) La independencia que tienen las franquicias en su accionar diario, como ser en la selección y manejo del personal, manejo de administración contaduría externa, manejo de redes sociales y relaciones públicas, etc. Esta “independencia” impacta de manera directa en el mal gestionamiento que tiene la casa madre hacia sus franquicias, ya que la casa madre le da posibilidad a las franquicias de tomar sus propias decisiones sobre algunos temas particulares y eso genera una forma de trabajo diferente en cada una de ellas en el día a día, es por eso que se le hace cuesta arriba a la casa madre gestionar a cada franquicia, ya que al tener una forma de trabajo particular cada una de ellas la casa madre las pierde de vista. Lógicamente todo lo nombrado anteriormente genera un desperdicio de ventas y rentabilidad a la empresa, ya que si las franquicias trabajarían todas de la misma forma se podría penetrar y participar más en el mercado actual.

2) La falta de información de la casa madre sobre los clientes de todas las franquicias del país, esto sin lugar a dudas forma parte del mal gestionamiento, ya que los clientes de cada franquicia son distintos y en base hay que actual diferente.

Luego de analizar el problema con su justificación, se puede mencionar lo que le generaría a la empresa seguir con el actual gestionamiento:

- 1) Pasar por alto oportunidades
- 2) Defectuosa asignación de recursos
- 3) Ineficiencia
- 4) Barreras hacia el cumplimiento de sus objetivos
- 5) Gran incertidumbre
- 6) Desventaja competitiva
- 7) Frustración por parte de la gerencia

Discusión

Luego de haber declarado el problema que presenta Lozada viajes con su respectiva justificación, se puede concluir que la empresa debe adoptar una estrategia de crecimiento

interno, a través de una mejora en el gestionamiento de la casa madre de Lozada hacia sus franquicias, lo que le permitirá a la empresa planificarse de una manera adecuada a 2022.

Lo que se pretende lograr con dicha estrategia es que la empresa evite las 7 falencias anteriormente nombradas, afirmar su posición de su marca en el mercado, lo que le permitirá penetrar en el mismo y así poder aumentar sus ventas y por ende la rentabilidad de la empresa. Como también encaminar a Lozada viajes hacia el éxito y que sea capaz alcanzar su visión “Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.

Plan de implementación

En la siguiente sección se realizará un plan de implementación para Lozada viajes, con sus etapas correspondientes, que sea capaz de solucionar los problemas que la empresa actualmente tiene. El mismo estará compuesto en primera instancia con la descripción de un objetivo general, el cual expresará el propósito del plan de implementación a través de la propuesta de acción que permita resolver el problema planteado. Como también los objetivos específicos los cuales definirán los propósitos particulares y alcanzables para el logro del objetivo general. Además, se plasmarán el alcance, recursos involucrados, acciones específicas, marco de tiempo y propuesta de medición o evaluación.

Antes de comenzar con el proceso del plan de implementación, se pasará a comentar algunos datos básicos de la empresa para así tener más información sobre la misma.

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

- ✓ Visión: Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.

- ✓ Valores: Calidad, Creatividad, Calidez, Integridad, Maestría en el hacer, Relaciones asociativas.

- ✓ Políticas:

Política general:

Todos los cocreadores de Lozada Viajes estamos comprometidos y somos responsables de lograr el camino de la excelencia a través de nuestro desarrollo humano, crecimiento profesional y trabajo asociativo.

Políticas de calidad

- Visión humanista de la empresa: Tener una visión humanista de la empresa.
- Producir calidad: que garantice que los viajeros reciban la mejor atención, que las franquicias tengan la previsibilidad necesaria para realizar una gestión orgánica, consciente e integrada y que los proveedores tengan un encuentro entre empresarios del sector y los viajeros, facilitador de encuentro entre la demanda y oferta por un equipo conocedor del mundo de los viajes
- Uso responsable de recursos: usar responsablemente los recursos no solo por su capacidad de producir, sino por el cuidado ambiental, cultural y social.

Política comercial

- Accionar correctamente: tener la voluntad de actuar de manera correcta, de acuerdo con las normas, las políticas y el código de la empresa, además del espíritu y los valores de Lozada Viajes.
- Excelencia y colaboración: buscar constantemente la excelencia, desarrollando colaboraciones estratégicas con escuelas de negocios, cámaras y asociaciones, así como alianzas con otras empresas.
- Respeto por la diversidad: respetar la diversidad cultural y tener la capacidad de trabajar en entornos interculturales y de construir una red que valora y se enorgullece de estar abierta a distintos mercados, ideas, edades e individualidades.
- Identidad de marca: perfeccionar la marca, creando una identidad y comunicación que le interesa a todos, anticipándonos a las tendencias de consumo transformándolas en oportunidades para los viajeros, emprendedores y sociedad en general.

Política de recursos humanos

- Impulsar el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, de acuerdo con las necesidades futuras tanto del colaborador como de la organización.
- Aportar al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.
- Crear, sostener y desarrollar el capital humano de Lozada Viajes, convirtiéndolo en una ventaja competitiva de la organización, sustentable en el tiempo.

Política financiera y administrativa

- Contribuir de manera eficaz al crecimiento dinámico de Lozada Viajes.
- Aplicar rigurosidad y disciplina; además de una fuerte capacidad de análisis y de escucha. (Bienvenida de Colaboradores a Franquicias, Lozada Viajes, 2017).
- Proteger los bienes y recursos económicos de la mejor manera posible: elaborar previsiones y recomendaciones con base en información y hechos precisos.
- Auditar y controlar la gestión contable, administrativa y las finanzas, trabajando en contacto directo con las franquicias, prestadores de servicios y proveedores

Luego de dar un vistazo a la organización en su sentido estratégico, se pasará a plantear los objetivos así poder orientarse a un futuro y en base a eso diseñar los planes de acción, teniendo en cuenta la estrategia corporativa de la empresa, la cual es de crecimiento interno y penetración de mercado.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de la empresa Lozada viajes en un 40% para principios del año 2022, con respecto al resultado neto del 2018 utilizando una estrategia de crecimiento interna con el fin de eficientizar su seguimiento y post crecimiento de sus franquicias.

Objetivos específicos

- Aumentar la rentabilidad de Lozada viajes en un 20% para el año 2022 a través del establecimiento de lineamientos generales por parte de la casa madre para cada una de las franquicias tomando como áreas a trabajar el sector Marketing, Recursos humanos y administración.
- Fomentar el desarrollo de un proceso de retroalimentación con el fin de perfeccionar el seguimiento de la misma hacia sus clientes internos (franquicias), generando así un aumento de su rentabilidad en un 20% para el año 2022.
- Aumentar la cantidad y calidad de la recolección de datos relevantes para la organización logrando un aumento de la fidelización de los clientes en un 25 % para principios del año 2020 por medio de sus franquicias.
- Fomentar el desarrollo de Lideres Coach por medio de una capacitación al Nivel Gerencial, con el fin de potenciar sus habilidades individuales de liderazgo para lograr una efectividad en su comunicación empresarial para con las franquicias

A continuación, se explicarán las tácticas de implementación que se diseñaron para poder cumplir con los objetivos específicos y por consiguiente con el objetivo general.

Tácticas de desarrollar

Táctica 1: Definición de Bases estratégicas empresariales

El siguiente plan de acción consiste en crear una serie de lineamientos por parte de la casa madre para así poder comunicárselos a sus franquicias, con el objetivo de generar una homogeneidad en los procesos de la empresa y consolidar la marca, pensando así en un futuro aumento del resultado neto. La creación de los lineamientos se realizarán área por área y se pasarán a comentar en el siguiente apartado:

A. Área de Marketing de casa madre hacia franquicias:

Descripción de la Táctica

Establecer un procedimiento detallado y uniforme de como deber ser el manejo de las redes sociales. El mismo será de la siguiente manera:

- Igualdad en el diseño de las páginas para todas las franquicias.
- La publicación de promociones se realizará con la misma frecuencia de tiempo en cada una de las franquicias.
- Realización de un formato único de encuestas sobre la satisfacción y necesidades de los clientes para que cada franquicia la aplique sobre sus “fan page”.
- Diseñar la página web de una forma sencilla, para facilitar la compra de los clientes.

Alcance de la táctica

Fidelización de los clientes, atreves de una satisfacción por parte de los mismo al ver todas las paginas diseñadas igual y poder realizar una compra eficaz.

Recursos de la táctica

Pago de horas extras a los encargados del área de marketing y comunicación para el desarrollo de la planificación.

Marco de tiempo de la táctica

Dos semanas/ 10 días hábiles de trabajo, 4 horas extras por día de trabajo del departamento de marketing en su conjunto (2 empleados) = 40 horas extras necesarias.

Valor de hora extra= \$230 Valor total= \$9200

Medición de la táctica

La persona a cargo de esto deberá evaluar mensualmente el funcionamiento de las páginas.

B. Área de Recursos humanos de casa madre hacia franquicias:

Elaborar un proceso uniforme de reclutamiento y selección del personal, para que sea utilizado por todas las franquicias de Lozada viajes. Este proceso constara con las siguientes etapas:

- 1) Identificar de forma precisa el puesto que la franquicia necesita.
- 2) Búsqueda masiva de candidatos que cumplan con los requisitos mínimos: Título de grado, experiencia laboral en empresas del sector, buena presencia.
- 3) Seleccionar los candidatos a entrevistar que más seduzcan a la empresa.
- 4) Realizar una entrevista grupal y dinámica, en la que participen todos los entrevistados, como también avanzar en el proceso de selección resaltando los candidatos que cumplan con tales requisitos: Manejo de idiomas (principalmente ingles), largas experiencias en empresas similares, mayor formación académica.
- 5) Decisión final y contratación.

Alcance de la táctica

Profesionalizar la marca y generar un valor agregado atreves de la contratación de personal capacitado.

Recursos de la táctica

Un curso de capacitación para la directora Mercedes Borrás del área de RRHH.

Valor del curso= \$2410

El curso será el siguiente: (Capacitarte, s.f.).

Marco de tiempo de la táctica

Cuatro semanas/ El curso dura 20 horas, y se distribuirá en 5 horas por semana para la directora del área.

Medición de la táctica

Analizar el rendimiento de los empleados contratados luego de dicho plan

C. Área de Colaboradores de casa madre hacia franquicias:

Implementar un sistema de manejo de personal participativo, en el cual los colaboradores de cada franquicia puedan tener un sentido de pertenencia con la misma y así generar una motivación mayor a cada uno de los empleados. Este siguiente funcionara bajo las siguientes pautas:

- Reuniones semanales de todos los integrantes de la franquicia con el objetivo de debatir sobre la toma decisiones del negocio.
- Incrementar la cooperación dentro del ambiente laboral, de con el fin de que los integrantes puedan ayudarse mutuamente.
- Coordinar actividades extra laborales, entre los trabajadores de las franquicias con el objetivo de mejorar las relaciones humanas entre ellos.

Alcance de la táctica

Aumentar la motivación y sentido de pertenencia del personal y así generar valor a la firma.

Recursos de la táctica

Compromiso y disposición por parte de los integrantes del área de RRHH de la empresa.

Marco tiempo de la táctica

Seis semanas.

Medición de la táctica

Realizar encuestas a los integrantes acerca del nivel de sentido de pertenencia que tiene con la empresa.

D. Área administrativa de casa madre hacia franquicias:

Diseñar e implementar un organigrama uniforme de tipo funcional, para que el mismo sea utilizado en todas las franquicias. El mismo consta con un gerente general a la cabeza y con un gerente por cada área con sus respectivos colaboradores dependiendo de la cantidad que se necesiten por cada franquicia.

Alcance de la táctica

Lograr un estilo de trabajo uniforme para todas las franquicias como también una forma de organizarse, para así generar un valor agregado al cliente.

Recursos de la táctica

Pago de hora extras a la gerenta administrativa Luciana Berteau.

Marco tiempo de la táctica

3 semanas/ Corresponden a 15 días hábiles de trabajo, en donde la gerente administrativa tendrá 1 hora extra por día, conformando así un total de 15 horas extras necesarias de trabajo.

Valor de hora extra= \$367 Valor total= \$5505

Medición de la táctica

Encuentros virtuales de los gerentes de cada franquicia para debatir sobre la eficiencia del nuevo organigrama.

Táctica 2: Instaurar la herramienta Customer Relationship Management como medio de conexión interna con el exterior de la organización (franquicias)

El siguiente plan de acción consiste en la incorporación de un sistema denominado CRM a la empresa Lozada viajes con el fin de que la misma pueda cumplir con sus objetivos específicos y por consiguiente con su objetivo corporativo. Con la instalación del sistema TACTICA CRM & ERP se obtendrá una herramienta que unifique a todas las unidades de negocio con el universo de empresas y contactos: potenciales y proveedores, ofreciendo a cada área de negocio las herramientas necesarias para tal.

El sistema registra y da seguimiento a clientes y potenciales clientes, genera cotizaciones y oportunidades, proyecta futuras ventas, reactiva cotizaciones perdidas, genera

y envía presupuestos por correo electrónico, permite la creación de campañas de marketing, saber cuál es el retorno de inversión de cada acción llevada adelante por la empresa y, en el caso del servicio técnico, llevar un registro de incidentes de los clientes, de los equipos reparados, contratos, garantías o disponibilidad de stock.

Dicho sistema se incorporaría a Lozada viajes gracias a la empresa proveedora del servicio llamada Tacticasoftware, la cual es una empresa latinoamericana dedicada a venta de herramientas para controles de gestión de empresas de todo tipo.

En cuanto a la instalación del sistema a la empresa, el mismo cuenta con las siguientes fases:

- 1) Instalación remota del programa TACTICA CRM & ERP en el servidor y en los puestos de trabajo, en caso de corresponder con el tipo de uso contratado.
- 2) Instalación remota de la base DEMO en el servidor para las capacitaciones y prácticas de los usuarios.
- 3) Comienzo de las capacitaciones on-line de usuarios en clases grupales generales, para la empresa o individuales, según la cantidad de horas disponibles en el servicio de abono facturado.
- 4) Parametrización del sistema en base a la planilla de relevamiento enviada por el cliente.

En el caso de la propuesta para Lozada viajes, la instalación se realizaría en dos servidores que podrán ser usados simultáneamente para el manejo de las 70 franquicias, en las que se dividirán 35 por servidor. Sin límites en la cantidad de usuarios a crear ni limitaciones de máquinas a instalar.

A modo de complemento se dejará un archivo adjunto, el cual contiene de manera sumamente detallada la información del sistema como también lo que el sistema le aportaría a Lozada viajes.

Con respecto al costo de dicho sistema, se pasarán a explicar a continuación:

- Licencia Concurrente de TACTICA CRM & ERP versión 6.7.x para MySQL = \$27.000

De dichas licencias se utilizarán dos ya que serán 2 servidores, por ende, será un total de \$54.000 por la instalación del sistema en la empresa.

- Al margen de los costos de instalación, habrá que abonar el servicio anual por \$58.000, el cual consiste en:
 - ✓ 12hs Totales de Control Remoto durante el período de vigencia del servicio de abono, para ser usadas en instalaciones, capacitación y/o soporte técnico de TACTICA CRM & ERP versión 6.7.x, complementos y funciones, reportes, desarrollos, consultas SQL, tablas dinámicas especiales y TSplus para TACTICASOFT.
 - ✓ 24hs Totales de Soporte On Line vía chat durante el período de vigencia del servicio de abono.
 - ✓ Capacitación remota de los usuarios sobre el uso de las herramientas relacionadas al sector comercial a través de cursos on-line con instructor en clases grupales generales, para la empresa o individuales - según la cantidad de horas disponibles en el servicio de abono facturado -.
 - ✓ Posibilidad de acceder a la contratación de nuestra red de consultores externos durante el período de vigencia del servicio de abono, a costo del cliente.
 - ✓ Uso temporario de una licencia extra de TACTICA CRM & ERP versión 6.7.x durante el período de vigencia del servicio de abono

Recursos de la táctica

Recursos humanos	Todos los mandos y personas involucradas en la organización
Recursos materiales	Computadoras
	Internet
	Software “CRM”

Recursos técnicos	Capacitación sobre instalación como uso del mismo en la diaria de Lozada Viajes.
-------------------	--

Control de la táctica

El control de esta propuesta de aplicación sería llevado a cabo de manera mensual, verificando si los objetivos planteados por cada puesto fueron cumplidos en relación a los puestos empresariales que sus funciones sean estar en contacto o responder al cliente Lozada Viajes. Además, se deberá realizar una devolución por parte del supervisor directo de cada empleado, donde se especificará como fue su desempeño en las tareas designadas. Es de vital importancia este proceso de control ya que nos permitirá analizar la consecución de los objetivos como así también denotara cuales fueron las desviaciones ocurridas y los motivos de la misma para actuar de manera reactiva u preventiva a los mismos.

Táctica 3: Fomentar el desarrollo de Lideres Coach por medio de una capacitación al Nivel Gerencial.

Se plantea capacitar al nivel gerencial en *coaching* con la finalidad de producir mejoras en su liderazgo y en su comunicación a través del desarrollo de las competencias requeridas para ser un líder *coach* capacitando a las franquicias y a su vez, disminuyendo gastos en asesores externos que realicen dicho trabajo. Para ello se propone que el Gerente de ventas participe de una Diplomatura en *Coaching* que ofrece la Fundación Graduados en Córdoba con la duración de un año y medio el cual propone formar a los participantes con herramientas del *Coaching*, para que cada uno desarrolle sus habilidades y competencias personales para potenciar los resultados de su entorno, mejorando sus niveles de interrelación, autonomía, empoderamiento y efectividad en su comunicación.

Sus ejes temáticos son: Módulo 1: Coaching organizacional. Aplicabilidad, Módulo 2: Herramientas del coaching. Método SMART, Módulo 3: Líder coach. Habilidades de liderazgo, Módulo 4: Coaching ontológico. Claves comunicacionales, Módulo 5: Inteligencia emocional, Módulo 6: Bienestar y felicidad.

Control de la táctica:

Para controlar la acción de capacitación se utilizarán un indicador de cumplimiento que tendrá que ver con la asistencia del 80% al cursado, evaluación y certificado, además se tendrán en cuenta indicadores de impacto, que permitirán a mediano o largo plazo comparar los cambios producidos a partir de la acción de formación. Este tipo de indicador desvelará por ejemplo si se ha producido un aumento de la productividad, una mejora de la satisfacción, o un incremento en las ventas.

Recursos involucrados en la táctica:

Diplomatura en *coaching*, artículos de librería: cuadernos y lapiceras, vehículo de la empresa.

Costo de Implementación

CONCEPTO	CANTIDAD	IMPORTE
Honorarios profesionales de RRHH (4hs) *Se toma en consideración un sueldo promedio de \$69.792 y un valor hora de \$348,96.	4 hs	\$348,96*4 = \$1.395,84
Diplomatura en Coaching (\$16.550) - Inscripción por persona (\$1.750 pago por única vez) - Cursado por persona (\$14.800 en 4 cuotas de \$3.700)	4 personas	\$66.200
Traslado ida y vuelta desde Sucursal a CBA Capital – 1 auto *Se toma en consideración un total de, 236km por traslado, \$697,08 en gasto de combustible para 1 traslado (16km/l, \$47,26 el litro de combustible).	16 traslados completos	\$697,08*16 = \$11.153,28
Peajes – traslado *Se toma en consideración un total de 16 traslados con 2 peajes cada uno. Valor \$40.	32	\$40*32 = \$1280
Artículos de librería - Cuadernos (\$60) - Lapiceras (\$20)	4 cuadernos y 4 lapiceras	\$60*4 + \$20*4 = \$320
COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN TÁCTICA 3 = \$80.349,12		

Diagrama de Gantt

2019																
Táctica:	Julio				Agosto				Septiembre							
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem				
Definición de Bases estratégicas empresariales																
Control de la instalacion de las bases estrategicas empresariales																
Instaurar la herramienta Customer Relationship Management																
Fomentar el desarrollo de Lideres Coach																
2019																
Táctica:	Octubre				Noviembre				Diciembre							
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem				
Instaurar la herramienta Customer Relationship Management																
2020																
Táctica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Fomentar el desarrollo de Lideres Coach																
2020																
Táctica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Fomentar el desarrollo de Lideres Coach																
2020																
Táctica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Fomentar el desarrollo de Lideres Coach																
2021																
Táctica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Fomentar el desarrollo de Lideres Coach																
2021																
Táctica:	Mayo				Junio				Julio							
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem				
Fomentar el desarrollo de Lideres Coach																
2021																
Táctica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Evaluacion de las tacticas propuestas para generar el resultado esperado (objetivo general) para principio del año 2022																

Presupuestacion de la Propuesta Profesional

Inversion de Lozada Viajes para principios del año 2022					
Año					
Concepto	2019	2020	2021	2022	
Tactica 1	\$ 17.115,00	\$ -	\$ -	\$ -	Pago de horas extras a los empleados actuales de las tres areas (mkt,administracion y rrhh)
Tactica 2	\$ 83.000,00	\$ 75.400,00	\$ 98.020,00	\$ 127.426,00	2019 se paga las dos licencias del CRM y medio año de abono anual, y el resto de los años solo el abono anual ajustado a inflacion
Tactica 3	\$ -	\$ 80.349,12	\$ -	\$ -	Se paga una unica vez en 2020 con duracion añi y medio
Honorarios profesional del autor del reporte de caso	\$ 70.000,00	\$ 91.000,00	\$ 118.300,00	\$ 153.790,00	
Total	\$ 170.115,00	\$ 246.749,12	\$ 216.320,00	\$ 281.216,00	
Promedio de inflacion anual en los proximos años	30%	1,3			
TOTAL DE LA IMPLEMENTACION	\$ 914.400,12				

Retorno de la Inversión (Roí)

El retorno sobre la inversión es una herramienta que comprara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, permitiendo analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero. Anteriormente, se detalló por medio de la suma de las tres tácticas anteriores, que la inversión a realizar para la implementación de dicho reporte de caso es de \$914.400,12.

Una vez determinada la inversión a realizar es necesario saber las utilidades de la empresa (ingresos) en el último balance (2018) de Lozada Viajes, para a partir del mismo determinar la nueva utilidad de la empresa implementando dicho reporte de caso. Según el objetivo general de la propuesta, se busca aumentar la rentabilidad de la empresa Lozada viajes en un 40% para el año 2022, con respecto al resultado neto del 2018 utilizando una estrategia de crecimiento interna con el fin de eficientizar su seguimiento y post crecimiento de sus franquicias.

Como último dato, las utilidades de la empresa netas en el año 2018 según (Canvas, 2019) fue de \$ 3.140.510,7 Lo que se determina que con el 40% más (\$ 1.256.204,280), la empresa obtendrá en el periodo de tiempo marcado \$ 4.396.714,98

Calculo De Roi

$$\begin{aligned}
 &= ((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) * 100 \\
 &= ((1.256.204,28 - 914.400,12) / (914.400,12)) * 100 \\
 &= 37,38 \%
 \end{aligned}$$

Conclusión - Recomendaciones

Dando por finalizada esta etapa, se llega al final de dicho trabajo se puede concluir que la empresa que se analizó y a posterior presento un plan estratégico tiene todas las herramientas para poder generar una óptima eficiencia interna logrando su sólido posicionamiento en el mercado meta.

Lozada Viajes, para poder lograr dicha meta deberá proceder de manera eficiente para ser competitiva en el sector buscando por medio de las estrategias planteadas surcar dificultades como aprovechar oportunidades del plano externo a la organización desde el aspecto político, económico, social y tecnológico prestando atención en como ellos afectan o benefician a su sector.

Además, como bien se sabe, la empresa, es una organización con ventas y contactos internacionales las cuales se realizan en el presente, pero cabe destacar que, si la organización no se estructura internamente y en relación a su medio cercano haciendo referencia a su ciudad como alrededores, en un futuro próximo o cercano dicha relación internacional se le puede complicar por no poseer una estructura interna acorde a lo que el mercado que dicho rubro demanda.

Finalmente, cabe determinar que la empresa deberá realizar un proceso eficiente de control y seguimiento de su restructuración interna para ver si la misma es eficiente y acorde a los logros buscados y así poder acompañar las variaciones que se pueden presentar en el ámbito externo tanto positivas como negativas del orden político, económico, social como tecnológico

Dichas acciones tienen el fin de ser llevadas a cabo por la empresa generando un éxito de la misma y al mismo tiempo de anteponerse a posibles problemas externos antes que los

mismos repercutan en la empresa. Dicho accionar; puede ser el mecanismo que lleve a la empresa a marcar una diferencia positiva frente a sus competidores y al mismo tiempo consolidar su marca en el mercado cordobés y de alrededores nacionales como internacionales.

También, cabe determinar y como modo de recomendación que dicha implementación le generará a la empresa bases de análisis como teoría para que una vez cumplimentado dicho reporte de caso en el tiempo estipulado, la empresa pueda generar nuevas acciones para mejorar a futuro como lo puede ser la omnicanalidad como un cuadro de mand integral como modo de control de los procesos anteriores.

Bibliografía

- Canvas. (2019). *siglo21.instructure.com*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de [siglo21.instructure.com: https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8](https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8)
- Capacitarte. (s.f.). Obtenido de https://www.capacitarte.org/curso/administracion_personal_distancia
- CLARIN. (1 de Enero de 2019). *Clarín.com*. Obtenido de Clarin.com: <http://bit.ly/2J5I8Td>
- CSIS. (10 de Diciembre de 2015). *Csis.org*. Obtenido de Csis.org: <http://argentinareforms.csis.org/reformas.html#start>
- DIARIO POPULAR. (15 de enero de 2019). *Diario popular*. Obtenido de Diario popular: <http://bit.ly/2H6LVhc>
- Gasalla, J. (30 de Agosto de 2018). *Infobae.com*. Obtenido de infobae.com: <http://bit.ly/2J6IXeG>
- Hill, C., & Jones, G. (2007). *Administración estratégica*. Mexico: Mc graw Hill.
- INDEC. (2018). *Indec.gob.ar*. Obtenido de Indec.gob.ar: <https://www.indec.gob.ar/>
- INDEC. (2018). *Indec.gob.ar*. Obtenido de Indec.gob.ar: <http://bit.ly/2ZZI7Wn>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Jueguen, F. (29 de Febrero de 2019). *lanacion.com.ar*. Obtenido de lanacion.com.ar: <http://bit.ly/2H4FBGM>
- Mintzberg, H. (s.f.). *El proceso estratégico*. Mexico: Karen bernhaut.
- Scott, A. (2007). *Planificación estratégica*. En A. Scott. Edinburgh: Edinbutgh business school.
- Thompson, & Strickland. (2012). *The seven questions*. Author.