

SEMINARIO FINAL DE ADMINISTRACIÓN

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

LOZADA[®]
Viajes



ALUMNO: Velasco, Juan Pablo

LEGAJO: ADM 04625

Lic. en Administración

-AÑO 2019-

RESUMEN

El presente trabajo, posee la modalidad Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. Tiene como finalidad brindarle a la empresa Lozada Viajes la posibilidad de llevar adelante la implementación de un Cuadro de Mando Integral, no solo como una herramienta de medición o control interno de sus resultados, sino como un Sistema de Gestión Estratégico. El mismo permite el cumplimiento de los objetivos planteados por su Dirección, mediante el establecimiento de metas de corto, mediano y largo plazo, basadas en un horizonte temporal de análisis para el año 2022.

Dicha implementación requiere de una inversión de \$ 9.961.795,14 para su puesta en marcha, pero a su vez, da como resultado una utilidad adicional de \$ 33.780.645,16 como respuesta de generar por medio de ella la expansión de 32 nuevas franquicias.

Con la aplicación del Cuadro de Mando Integral, no solo se remarca y controla el camino de la excelencia, sino que además permite establecer nuevas relaciones entre áreas, debido a la participación que requiere de todos los miembros de la empresa en su implementación, fomentando el trabajo en equipo, la cooperación y enriquecimiento mutuo de conocimientos y buenas prácticas.

Palabras Claves:

- *Cuadro de Mando Integral,*
- *Indicadores de Control,*
- *Camino de la Excelencia,*
- *Trabajo en Equipo,*
- *Gestión del Cambio,*
- *Metodologías Agiles*

ABSTRACT

The present work under the case report modality of the Bachelor of Administration degree from the 21st Century University, is intended to provide Lozada Viajes with tools to carry out the internal control of the objectives set for the achievement through an Integral Scorecard of its goals in the time horizon of analysis of the year 2022.

This implementation requires an investment of \$ 9,961,795.14 for its implementation, but in turn, results in an additional profit of \$ 33,780,645.16 in response to generating through it the expansion of 32 new franchises

With the application of the Balanced Scorecard, not only is the path of excellence marked and controlled, but it also allows new relationships to be established between areas, due to the participation required of all the members of the company in the implementation of the tool in question, promoting teamwork, cooperation and mutual enrichment of knowledge and good practices.

Keywords:

- *Balanced Scorecard.*
- *Control Indicators.*
- *Path of Excellence.*
- *Teamwork.*
- *Change Management.*
- *Agile Methodologies.*

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN	6
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	8
ANALISIS MACROENTORNO	8
➤ Dimensión Política	8
➤ Dimensión Económica	9
➤ Dimensión Social	11
➤ Dimensión Tecnológica.....	13
➤ Dimensión Ecológica	13
➤ Dimensión Legal	14
ANALISIS MICROENTORNO	14
➤ Poder de negociación de los Clientes:.....	15
➤ Poder de negociación de los Proveedores:	15
➤ Competidores Potenciales:	16
➤ Sustitutos:.....	17
➤ Rivalidad entre Competidores:.....	17
ANALISIS INTERNO	18
MARCO TEORICO.....	23
CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	23
PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	23
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	25
PLAN DE IMPLEMENTACION	27
MISION.....	27
VISION	27
VALORES	27
OBJETIVO GENERAL	28
ALCANCE.....	28
➤ Alcance temporal.....	28
➤ Alcance geográfico.....	28
➤ Alcance de contenido	28
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	29

➤ Financieros	29
➤ Clientes.....	29
➤ Procesos Internos.....	29
➤ Aprendizaje y Crecimiento.....	29
DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	30
MAPA ESTRATEGICO	30
CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	32
RECURSOS	35
PRESUPUESTO FINAL	39
DIAGRAMA DE GANTT	41
RETORNO DE LA INVERSIÓN	43
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍA.....	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1, Principales indicadores económicos Macri 2015-2018.....	10
Ilustración 2, Turismo emisor y receptor.....	11
Ilustración 3: Principales proveedores de la Industria Turística	16
Ilustración 4 Cadena de Valor Lozada Viajes	19
Ilustración 5: Mapa Estratégico Lozada Viajes.....	31
Ilustración 6, Presupuesto Final	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1, Competidores del Mercado	18
Tabla 2: Cuadro de Mando Integral	33
Tabla 3: Recursos	35
Tabla 4: Diagrama de Gantt	41

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, presenta la modalidad Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. La finalidad es brindar a la empresa Lozada Viajes herramientas tanto teóricas como prácticas, para llevar adelante, mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral, el control interno y logro de los objetivos planteados para el año 2022, horizonte temporal de análisis, donde se persigue como meta contar con un total de 112 franquicias. La creación e implementación del Cuadro de Mando Integral, no solo beneficia a la empresa en cuanto a la alineación de objetivos, seguimientos y control mediante indicadores, sino que además favorece la comunicación interna, y promueve la motivación e implicación de los trabajadores al hacerlos partícipes en todo momento del proceso.

Dicha empresa, surgió en el año 1987, en Córdoba, donde Cecilia Trigo de Lozada y su marido Facundo Lozada deciden abrir su primer agencia de viajes.

Con el correr de los años sus hijos comienzan a formar parte de su sueño, y toman las riendas de la empresa. En la actualidad, año 2019, Lozada Viajes se encuentra presente en 12 provincias, y cuenta con un total de 80 franquicias.

Lozada Viajes es una empresa familiar que ha crecido paulatinamente con el correr de los años y aún posee un potencial de desarrollo a futuro sumamente importante. Es una empresa con un fuerte posicionamiento en el mercado, la cual mantiene un crecimiento sostenido desde hace años. El mismo 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 a los emprendedores -especialmente a los de menor antigüedad- mediante contactos diarios, y la posibilidad de contar con un tour operador propio, entre otras.

Lozada Viajes considera que los titulares de las franquicias deben sentirse “dueños” de sus locales. Casa Central exige el cumplimiento de una serie de políticas, lineamientos y procedimientos. La Marca considera que cada Franquiciante debe dar su impronta al negocio, con el fin que cada uno de ellos sienta pertenencia, motivación y compromiso.

Además, la empresa se preocupa considerablemente por el viajero, de modo tal de satisfacer sus gustos y necesidades. Para lograr esto, la empresa invierte en el desarrollo y perfeccionamiento de sus funciones claves. Por ejemplo, desde el área de Recursos Humanos se ofrece un Campus Virtual, en el que todos los colaboradores pueden ingresar cuando deseen y capacitarse; también desde el área de Marketing y Comunicación le da la posibilidad al cliente de optar por la compra del servicio en el local comercial o en la web, mediante el comercio electrónico.

Una vez citada la empresa, como así también su historia, es necesario relevar algunas debilidades encontradas, las cuales incentivaron al autor del reporte de caso a la realización y elección de la temática Cuadro de Mando Integral. Entre ellas se puede mencionar, la organización no posee un proceso de control para verificar que su visión a futuro se encuentre alineada con sus respectivos planes de acción. Hoy en día, la empresa no cuenta con la posibilidad de controlar que sus estrategias y respectivos planes de acción, tanto para el corto, mediano o largo plazo, sean cumplimentados según lo esperado, o si las mismas a medida que son ejecutadas puedan ser controladas y corregidas antes que su resultado repercuta negativamente en la empresa.

Por otro lado, es momento de presentar una serie de informes -e investigaciones- relacionados con las agencias de viajes, más específicamente en relación con la temática a tratar. El primer ejemplo es **Blu Travel** en Guayaquil, que implementó el también llamado por sus siglas en inglés BSC (Balanced Score Card) como un sistema de medición de desempeño para ayudar a los gerentes de cada país a formular y controlar la estrategia. Logrando de esta manera una visión panorámica de la empresa. (Ing. Emma Georgina Pazán Gómez, 2018). En segundo lugar, mencionamos al equipo de Agencias de Viajes **Turisa Cuenca** que implementó la misma metodología para alinear todos sus procesos y recursos con las metas estratégicas, donde implementaron el mapa estratégico con el fin de tener a todo el equipo al tanto de la estrategia. También ha establecido programas de recompensa y reconocimiento para que los esfuerzos de sus trabajadores sean visibles en toda la organización. (Cisneros, 2011)

La realización de este reporte de caso es muy importante para explicar el nivel de dinamismo y complejidad que tiene Lozada Viajes en el sector turístico. Es una de las empresas más importantes del rubro, no solo por su presencia física a través de Franquicias a lo largo y ancho del país, sino también por su un fuerte posicionamiento en su Canal Online y Tour Operador.

ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es un paso crítico para poder establecer una relación a largo plazo con los clientes.

En las empresas, el análisis situacional ayuda a definir cuál es la situación actual y cuáles deberían ser las acciones a considerar, para seguir con la estrategia establecida.

El entorno se encuentra en constante cambio, los estilos de vida de las personas exigen un análisis periódico que brinde no solo una fotografía de la posición de la empresa en el sector, sino también identificar aquellas oportunidades de desarrollo y crecimiento.

ANALISIS MACROENTORNO

Comenzando por el macroentorno, a través de la herramienta P.E.S.T.E.L. se detallan a continuación las variables que inciden sobre el comportamiento de los empresarios y de los consumidores, haciendo énfasis en lo relativo al turismo.

➤ **Dimensión Política**

La situación política de la Argentina está inevitablemente marcada por el resultado de las elecciones presidenciales. En muchas ocasiones, estas generan un cambio de paradigma e ideología, que repercute en la sociedad favoreciendo algunos sectores y perjudicando a otros.

La derrota electoral del gobierno de Mauricio Macri significó un acontecimiento político que impactó por su profundidad y contundencia. El triunfo de la fórmula Fernández-Fernández en las PASO (Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias) del 11 de agosto -por más de 16 puntos a nivel nacional- y de Axel Kicillof sobre la candidata estrella del Gobierno, María Eugenia Vidal, en provincia de Buenos Aires, pusieron a *Cambiamos* al borde de la descomposición. (Campagnoli, 2019)

La posterior devaluación, el derrumbe de bonos y acciones y la salida de Nicolás Dujovne como Ministro de Hacienda, harán que la misión del nuevo Ministro de Economía Hernan Lacunza, sea lograr estabilidad en el dólar. El resto de las variables económicas, como ser la inflación y el riesgo país serán relevantes para el nuevo gobierno, pero no su prioridad.

El Banco Central entiende que dar estabilidad a los mercados y mantener el tipo de cambio, son el camino para la prosperidad del país.

“La estabilidad del tipo de cambio es un objetivo de primer orden y para eso están las reservas del Central”. (Lacunza, 2019)

➤ **Dimensión Económica**

Al culminar el ciclo de gobierno Macrista, la economía se encuentra en niveles más bajos que al momento de asumir. Entre 2015 y 2018 el Producto Interno Bruto (PIB) se contrajo un 1,4%. El desempeño del PIB per cápita fue peor: sufrió un retroceso de 4,5% en estos años.

En el primer año de gobierno el PIB cayó un 1,8% como producto de la caída del poder adquisitivo de la población. A causa de la devaluación y el aumento de las tarifas de los servicios públicos, los sectores de ingresos fijos (asalariados, jubilados, etc.) sufrieron una retracción real de sus ingresos del 7%. Esto generó una caída del consumo y, por lo tanto, una reducción de las ventas y de la producción. En ese marco, el Estado actuó de manera procíclica, es decir, profundizó la tendencia al contraer el gasto público.

Al desplome del consumo y del gasto público se sumaron tres fuerzas -a nivel empresa- que desalentaron la producción. En primer lugar, la enorme acumulación de stocks por parte de empresarios que anticiparon la compra de insumos a la devaluación de diciembre de 2015, lo cual tuvo el efecto de contraer la disponibilidad de efectivo posterior. En segundo lugar, el alza de las tasas de interés que encarecieron tanto los costos de oportunidad de nuevas inversiones como los costos de financiamiento del capital de trabajo y del consumo en cuotas. En tercer lugar, la apertura de las importaciones implicó la sustitución de oferta interna por oferta externa.

Ilustración 1, Principales indicadores económicos Macri 2015-2018

Cuadro 1  Principales indicadores económicos comparados antes de asumir Macri y ahora

Indicador	2015	2018
PBI per cápita (\$ 2004)	16.727	15.981
Desempleo	6.5%	9.1%
Pobreza	29.7%	34.3%
Deficit Fiscal	5.1%	6.5%
Déficit Cuenta Corriente	2.7%	5.6%
Deuda Externa sobre PIB	26.1%	53.0%
Inflación*	23.6%	47.6%
Tipo de cambio (\$/USD)*	9.5	39.0
Riesgo país*	555	700

*último dato antes de asumir (noviembre 2015) contra diciembre 2018

celag.org

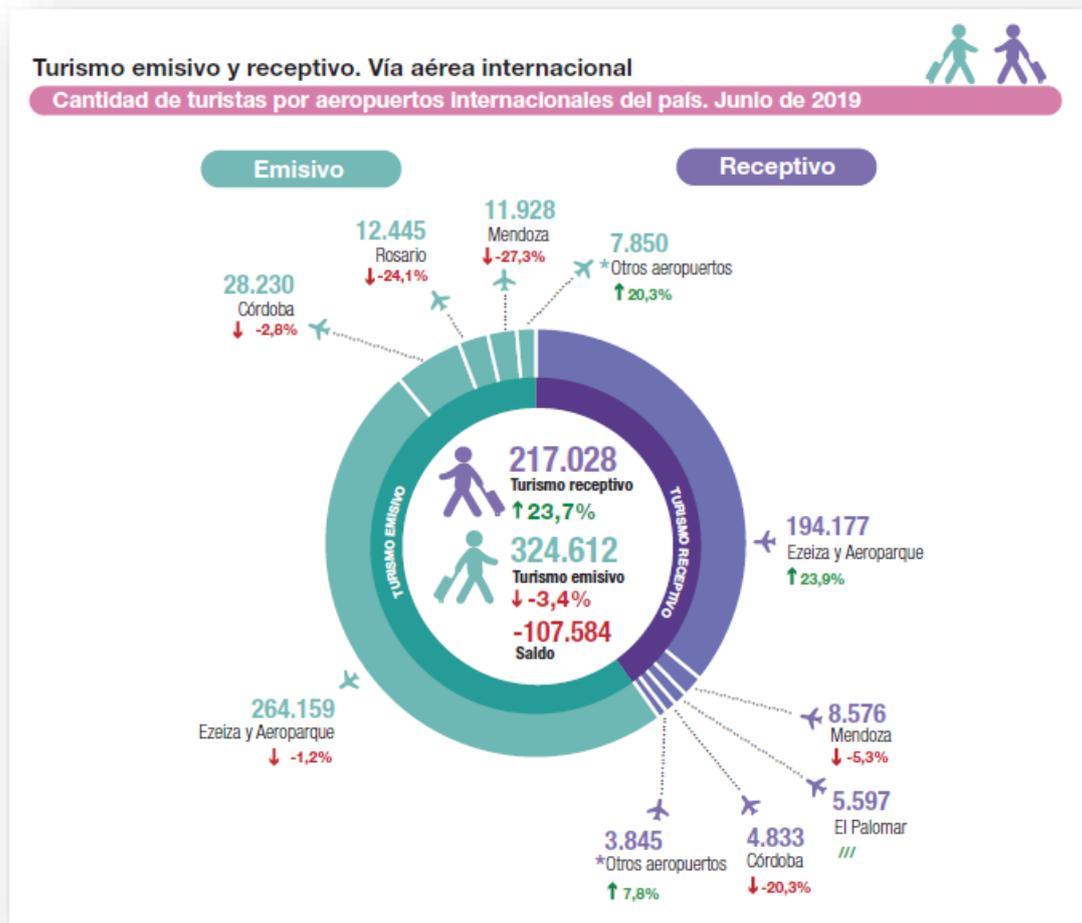
Fuente: Extraído de (Pablo Wahren, 2019)

Sin embargo, uno de los sectores donde se visualiza un crecimiento es en el “Turismo Receptivo”, ya que contó con una oferta incomparable, al crecer en un 23% el arribo de turistas extranjeros por vía aérea al país.

Este suceso afianza y posiciona a la Argentina en el 7° lugar entre los países que más han crecido en el mundo en lo relacionado a la actividad turística, provocando un incremento en la demanda, manteniendo y generando puestos de trabajos sustentables.

Las venideras elecciones presidenciales, marcarán un nuevo rumbo para el futuro del país ya que puede incurrir en un cambio de paradigmas, modelos y decisiones que marcarán el nuevo camino y tendencia de la Argentina. (Turismo, 2019).

Ilustración 2, Turismo emisor y receptor



Fuente: Extraído de (INDEC, 2019)

➤ **Dimensión Social**

Entender los factores sociales en el turismo, relacionado con la oferta y la demanda, implica también entender los cambios en la estructura de la sociedad. Es importante ponderar las variables no solo tecnológicas, económicas, políticas, ecológicas y de comunicación, sino también los gustos y preferencias de los consumidores, la importancia de los cambios demográficos y el cambio en las estructuras familiares.

Es recomendable comprender las nuevas formas de venta, orientadas por los medios de comunicación y los diversos comportamientos de los consumidores.

Se puede observar en el país una mayor profundización de la división de clases, donde tanto la clase baja como la media son las más afectadas por las políticas actuales. Las estadísticas de cualquier medio público o privado pueden demostrar un aumento de la pobreza, y una pelea de la clase media por hacer frente a cada vez más impuestos.

La sociedad se encuentra en busca de llevar una “vida sana”, promoviendo actividades deportivas, y una alimentación saludable. En este aspecto, el consumidor prefiere pagar un valor extra por un producto natural, o realizar una actividad que le traiga beneficios en su cuerpo, antes que comer “barato” pero poco saludable.

Otra tendencia que se puede observar es la pasión por viajar y conocer nuevas culturas. En el pasado las personas atesoraban sus riquezas en bienes tangibles, mientras que en el presente, las mayores riquezas que puede tener una persona son las experiencias vivenciadas. Generando, de esta manera, un ambiente favorable para la industria turística. (Aldao, 2016).

Los Millenials han nacido consumiendo productos turísticos de la mano de sus padres, con lo cual lo que buscan no es el lujo y la comodidad, algo que ya conocen, sino experiencias nuevas y memorables, sin altos costes y en un tiempo inmediato.

Inmersos en las nuevas tecnologías, cuelgan vídeos en las redes sociales donde explican sus impresiones para ayudar a futuros viajeros y felicitar o castigar los servicios que han utilizado y los lugares que han visitado.

Cabe destacar entonces que, hoy en día, los turistas se encuentran informados e informatizados por lo que jamás reservarían un hotel sin antes comprobar sus instalaciones en vídeos de YouTube o en diferentes foros.

“El futuro del turismo pasa por hacer vivir al viajero una experiencia única, en lugares que tienen una identidad propia, que son auténticos, económicos y diferenciados.” (Travel2latam, 2016)

Estos cambios en la manera de entender el turismo han sido muy rápidos, y han obligado a los destinos turísticos tradicionales a modificar su estrategia para no perder clientes, invirtiendo en infraestructuras o incluyendo más servicios con el mismo precio.

➤ **Dimensión Tecnológica**

El desarrollo tecnológico es el sustento último del crecimiento en el largo plazo. Las políticas de innovación, articuladas con la ciencia y tecnología son necesarias para vincular de manera eficiente los esfuerzos de empresas, gobiernos y sectores académicos. (Cepal, 2018)

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs) están modificando la manera en que las personas se relacionan, tanto con otras personas como con el mundo que las rodea.

Es por ello, que se sostiene que el sector turístico tiene un potencial de crecimiento enorme frente a estas nuevas posibilidades de expansión. Alcanza con ver cómo se realizan hoy las reservas y contrataciones de los servicios turísticos para advertir los cambios introducidos tanto para productores como para consumidores. Por otra parte, el auge de teléfonos inteligentes (smartphones), contribuyó a la ubicuidad de la computación y, con ello, a la generación de grandes volúmenes de datos (big data) y nuevos paradigmas sobre las formas en las que se utilizan estos recursos. (Guillermo1, 2017)

Internet convirtió a los consumidores en usuarios, es decir, pasaron de ser receptores pasivos de un medio de comunicación a ser cada vez más participes activos en la búsqueda de ofertas, reseñas y opciones. (DONWEB, 2019)

➤ **Dimensión Ecológica**

En el contexto en el que vivimos, cada vez más organizaciones certifican en normas de calidad correspondientes al medio donde se encuentran insertas, promueven normas y políticas, o generan programas orientados a la protección del medio ambiente.

Se torna imprescindible promover ambientes que logren satisfacer simultáneamente los aspectos sociales y económicos de una manera amplia, efectiva y sistemática, aplicando la adopción de tendencias y estilos de vida con menor impacto ambiental.

Con estas iniciativas en el cuidado de los recursos, las organizaciones no solo suman a la lucha contra la contaminación y uso responsable de los recursos, sino que además les genera una imagen positiva en la mente de los consumidores.

La implementación de nuevas tecnologías sustentables, pueden llevar a cualquier organización a obtener una mejor reputación tanto de los clientes como de la población, así como poder lograr una ventaja competitiva en el mercado. (Sustentable, 2018)

➤ **Dimensión Legal**

En la gestión de Cristina Kirchner, se implementaron impuestos a los aéreos fuera del territorio argentino, lo que significó un peso importante en el bolsillo de los consumidores con ganas de vacacionar en el extranjero. Adicionalmente, la compra de moneda extranjera estaba regulada por la Administración Federal de Ingresos Públicos, lo que condicionaba el turismo en el exterior.

Con la asunción de Mauricio Macri la situación se revirtió, no solo por la eliminación de dichos impuestos, sino por las modificaciones de leyes que impedían a aerolíneas low cost ofrecer sus servicios en nuestro territorio.

Fue de la mano de Macri y Dietrich, que se han incorporado a la oferta turística, aerolíneas reconocidas de bajo costo como Flybondi, JetSmart, y Norwegian.

Por último se puede considerar a la Ley Nacional de Turismo 25.997, donde manifiesta como interés nacional, al Turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país.

ANALISIS MICROENTORNO

Es momento de enunciar una serie de características de la Industria Turística, más precisamente de las agencias de viajes, a través del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

➤ **Poder de negociación de los Clientes:**

El mismo es cada vez mayor. En el pasado, las agencias de viaje ofrecían productos estandarizados sin efectuar un estudio del perfil del consumidor. Sin embargo, en la actualidad esto ha cambiado totalmente, ya que las empresas se ven obligadas a adaptar su oferta de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias de los clientes. Además, los viajeros están cada vez más informados gracias a la expansión de internet, el 87% de los turistas utilizan internet para planificar su viaje. (DONWEB, 2019). Los usuarios dan cada vez más importancia a los comentarios de otros turistas y si estos provienen de sus grupos de referencia, aún más. Ellos saben que ante cualquier inconveniente tienen la posibilidad de dejar su comentario en cuanta red social encuentren disponible.

Esto lleva a buscar transparencia y excelencia en la oferta de servicios turísticos, exigiendo que todo agente que trabaje brindando servicios al viajero, se esfuerce todos los días por mejorar su rendimiento.

Se debe tener presente que no solo las agencias de viajes deben luchar por la satisfacción y preferencias del consumidor en cuanto a los destinos turísticos ofrecidos, sino también a la forma en que estos últimos deciden gestionar sus viajes, dejando de lado las oficinas físicas y migrando hacia plataformas online.

➤ **Poder de negociación de los Proveedores:**

En relación al poder de negociación que tienen los proveedores sobre las empresas dedicadas al sector turístico, podemos mencionar que el mismo varía de acuerdo a la empresa analizada.

En general, se puede decir que las agencias que no generan sus propios productos, es decir, aquellas que dependen de un mayorista que ya posee un paquete turístico pre armado, tienen una alta dependencia, ya que lo único que hacen allí es comercializar dicho paquete añadiéndole un porcentaje de ganancia al precio final.

También son reconocidas como captadoras de precio o precio aceptante, ya que son ellas las que deben amoldarse a los productos ofrecidos por Operadores Mayoristas, Compañías Áreas o Cadenas Hoteleras.

Por otra parte, las empresas que cuentan con Tour Operadores propios son prácticamente autosuficientes, se llaman así a aquellas agencias que diseñan, organizan,

comercializan y distribuyen servicios de viajes y productos turísticos. Son ellas quienes generan los productos que luego serán ofrecidos a los viajeros, es decir, aquí la misma empresa se encuentra presente en casi toda la cadena de valor, por lo que el poder que tienen los proveedores sobre ellas son considerablemente más bajo.

A continuación, se detallan algunos de los principales proveedores de la Industria:

Ilustración 3: Principales proveedores de la Industria Turística



Fuente: Elaboración Propia (2019)

➤ Competidores Potenciales:

La amenaza de nuevos competidores es muy alta debido a la baja barrera que existe para ingresar en la industria. Si bien no es difícil el ingreso, lo más complicado es ser una marca reconocida por los consumidores, teniendo la posibilidad de estar presente en todos los canales de venta que puedan llegar a existir, por ejemplo: página web, venta telefónica y redes sociales.

Gracias a la tecnología y al avance de la globalización cada vez existen más agentes que se suman al mundo de los servicios turísticos, las grandes corporaciones, con sus enormes ventajas en términos de inversión y marketing, deciden diversificarse con unidades de negocio en torno al turismo, como es el caso de Falabella Viajes y Garbarino Viajes.

Un punto importante a la hora de diferenciarse de la competencia es justamente el know-how constante sobre las preferencias de los consumidores y cómo el mercado varía en relación a ellos; pudiendo una empresa adelantarse a dichas variables, ser una marca reconocida en el mercado y a la vez diferencial del resto.

➤ **Sustitutos:**

Cuando hablamos de productos sustitutos en este rubro, hacemos referencia a los servicios que ofrecen las empresas de viajes que el cliente puede contratarlo paralelamente por otro medio u organización.

Los mismos son “agencias online”, quienes han logrado reducir costos al tener locales comerciales y que cada vez van tomando más popularidad por la aceptación de los viajeros.

Páginas de Internet y buscadores como Despegar.com pueden ofrecer mejores tarifas, a su vez las mismas Aerolíneas u Hoteles pueden llegar a ofrecer, por esos canales, promociones especiales, incrementando de manera sustancial la probabilidad que las personas contraten este tipo de servicios por sus propios medios.

Sin embargo, para contrarrestar esto, las agencias de viaje tradicionales se han incorporado al comercio electrónico, para que los clientes puedan contratar sus servicios a través de internet en la comodidad de sus hogares.

➤ **Rivalidad entre Competidores:**

Analizando el mercado actual de competidores y principales oferentes del servicio turístico, existe una alta rivalidad entre compañías, debido a que las empresas del sector ofrecen el mismo servicio hacia sus clientes o posibles clientes, haciendo una rivalidad aguda entre los oferentes, donde la diferencia se ubicará en las estrategias que utilice cada empresa para diferenciarse del resto y así captar mayor cantidad de consumidores.

Los competidores de dicha industria son los siguientes:

Tabla 1, Competidores del Mercado

	COMPETIDORES	POSICIONAMIENTO DIFERENCIAL
ARGENTINA / LATINO AMERICA	 despegar	- Canal Online: Agencia de viajes numero 1 en Latinoamerica - Canal Fisico: 6 franquicias en Cordoba
	 al mundo	- Canal Online y Offline - Sistema de Franquicias - Presente en puntos de ventas modelos con costos mas altos, ejemplo: Shoppings
	 Ola <small>Mayorista de Turismo</small>	- Mayorista y canal Offline - Canal Online minorita pero de baja presencia
	 VIAJES TDH	- Canal Offline con Franquicias en crecimiento. Actualmente cuenta con 52 aproximadamente
	 Booking.com	- Canal Online: solo Hoteleria - Es proveedor de Lozada
	 GEA	- Canal Offline: Pool de agencias de viajes (mas de 350 agencias adheridas en todo el pais.
	 tripadvisor	- Canal Online a nivel Global
	Agencias de viajes de diferentes Aerolineas	- Canal Online - Canal Offline

Fuente: Extraído de (Canvas, 2019)

ANALISIS INTERNO

Estudiando el ambiente interno de la organización, es muy común aplicar herramientas muy conocidas y efectivas para identificar las estrategias. Allí podemos mencionar a la Cadena de Valor.

¿Por qué elegir Lozada Viajes? Hablar de la marca como tal sería redundante, ya que la posición que tiene en el mercado por calidad y trayectoria habla por sí sola.

Ilustración 4 Cadena de Valor Lozada Viajes

ACTIVIDADES SOPORTE	INFRAESTRUCTURA					
	Red de Franquicias mas grande de Argentina, Servicios de Hotelería y Aerolíneas					
	ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGIA					
	Manual de procesos, Normas ISO 9001, Portal Intranet					
	GESTION DE RRHH					
	Capacitacion constante para todas las areas, Valores definidos y comunicados, Plataforma de capacitacion					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	ABASTECIMIENTO					
	Productos Propios, Soporte Fisico, Servicio al Viajero					
	MARKETING Y VENTAS	PERSONAL DE CONTACTO	SOPORTE	PRESTACION	CLIENTE	OTROS CLIENTES
	- Franquicias - Casa Central - Pagina Web - Lineas Telefonicas - Redes Sociales	- Equipos especialistas Online - Franquicias (Atencion Offline)	- Asistencia a viajeros - Asistencia a Franquicias - Capacitaciones - Planes de Implementacion - Resolucion de Problemas en conjunto	- Servicios de Viajes - Excursiones - Asistencia al viajero - Paquetes turisticos - Vuelos - Hoteles - Cruceros	- Preferencias - Expectativas sobre el servicio	- Cordialidad de las relaciones entre clientes - Escaso tiempo de espera hasta ser atendido
	<i>CONTROLABLES</i>				<i>NO CONTROLABLES</i>	

Fuente: Elaboración Propia (2019)

La percepción de los valores que tiene la marca son muy similares y cercanos a la sociedad, entendiendo sus necesidades y trabajando por ellas, sin perder el eje en la situación externa que pueda perjudicar o beneficiar a los demandados, buscando ante ello, alternativas para no perder la clientela y a la vez generar en el viajero un sentimiento de empatía y búsqueda de cumplir sus sueños, comprendiendo y acompañando su situación por medio de medidas internas proactivas.

Por otro lado, y continuando con el análisis, con respecto a la infraestructura de la empresa; la organización cuenta con una dirección compuesta por tres personas, donde Juan Cruz Lozada es el Presidente, Amelia Ferrer la Directora Ejecutiva y Gabriela Alasia es la Directora Financiera. De dicha dirección se desprende 3 grandes áreas, la de gestión comercial, calidad y desarrollo y 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 Assist 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.

Un valor importante y que la empresa remarca, son sus recursos humanos donde 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.

Otro valor importante a destacar es que la empresa posee acuerdos comercio-académicos con diversas universidades, de acuerdo con los cuales los alumnos de estas últimas realizan sus prácticas profesionales en la organización lo que genera un primer acercamiento al mundo laboral para los estudiantes y una oportunidad para descubrir potenciales nuevos colaboradores para la empresa.

También así, los mismos colaboradores tienen la posibilidad de estar en 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.

En cuanto al desarrollo tecnológico, 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.lozadatouoperador.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.

Actualmente, en relación a su análisis interno tomando en cuenta su visión estratégica; Lozada Viajes presenta diferentes objetivos a cumplir en el 2022, los cuales hacen referencia a:

- Canal online (Omnicanalidad).
- Tour operador.
- Campus virtual.
- Expansión de Franquicias.

Con respecto a este último, se afirma que implica para la empresa un gran desafío aumentar sus franquicias de 80 a 112, con la manera actual en la que se están llevando a cabo determinadas actividades, sobre todo en lo que respecta al control de la gestión dentro de la empresa.

Cabe destacar, que Casa Central no cuenta con suficiente información sobre los clientes de cada una de las franquicias, impidiendo así, adaptar de manera ideal las propuestas de valor, generando de esta manera, una barrera de adaptabilidad, donde se sugiere que será más factible conservar la cantidad de franquicias, mejorando su nivel de gestión interna, para luego replicarlo externamente.

En este afán de ser siempre la empresa número uno de viajes del país, la organización puede caer en algunos errores de planteamiento de objetivos o en los planes de acción, descuidando algunos aspectos importantes del seguimiento y control en el funcionamiento de la compañía.

MARCO TEORICO

A continuación, se procederá al desarrollo del contenido teórico basado en autores sobre temática analizada líneas arriba sobre tópicos que nos permitirán en un futuro generar una propuesta profesional al tema pertinente:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es el encargado de introducir aquellos procesos como actividades relacionadas de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionando a directivos de las organizaciones una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.

Esta herramienta no solo se centra en los aspectos financieros de una empresa (ingresos, egresos, activos. etc) sino que tiene en cuenta diferentes pilares, tales como: relaciones con los clientes, como es la visión de los accionistas, cómo se puede crear valor en procesos internos, etc. Con esta herramienta se puede lograr una visión global ya que está orientada al monitoreo de objetivos a través de indicadores. (Kaplan & Norton, 2012)

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- I. **Perspectiva financiera:** Los temas estratégicos son:
 - Crecimiento y diversificación de los ingresos.
 - Reducción de costos y mejora de la productividad.
 - Estrategia de inversión activos no corrientes y utilización de los mismos.

- II. **Perspectiva de cliente:** Es muy importante conocer las necesidades del cliente, tanto interno como externo. Esta perspectiva debe considerar 3 factores:
 - Tiempo de respuesta.
 - Calidad del producto/servicio.
 - Precio.

- III. **Perspectiva de los procesos internos:** Para identificar cuáles son los procesos críticos de una compañía hay que identificar aquellos que agregan valor como indica Porter en la cadena de valor.
- IV. **Perspectiva de la capacidad organizacional:** Se basa en:
- Capacidad de los empleados
 - Tecnología y sistemas de información
 - Procedimientos (Alcocer, 2018)

Además, y no menos importante, se puede citar, al hablar de Cuadro de Mando Integral y haciendo referencia a que el mismo surge de una **Planificación Estratégica**, donde la empresa determina acciones a lograr para obtener un objetivo en el tiempo y por medio de éste, poder medirlo para ver si es viable o no su resultado para la empresa; es importante describir y determinar que es una planificación estratégica para entender el proceso completo de dicho reporte de caso.

“La planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo, para traducir la misión, visión y estrategia, en resultados tangibles; asimismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y compromiso de todos los niveles de la organización, con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea”. (Ortega Castro, 2008) p.27.

La planificación estratégica es aquella herramienta que permite a una empresa formular y/o planear acciones, actividades de manera coherente a su esencia como entidad buscando siempre optimizar su funcionamiento ya sea en el plano externo como interno o viceversa. Todo proceso de planeación estratégica debe comenzar preguntándose cuál es el propósito que tiene la empresa, la situación en la que se encuentra, los recursos e instrumentos con los que cuenta para poder encaminarse hacia el cumplimiento de dicho propósito. La planificación estratégica se toma o imagina como un puente donde en un extremo se encuentra la organización en la actualidad con sus características y en el otro extremo la organización que se visualiza a futuro una vez llevada a cabo dicha planificación, donde este última sería la conexión entre los dos extremos. (Wellen & Hunger, 2007)

Para desarrollar una eficiente planificación estratégica y que, a posterior de su desarrollo y ejecución, la implementación de herramientas de control como por ejemplo

el caso de un CMI, sean óptimas y determinen resultados positivos; los autores (Hill & Jones, 2009) proponen un proceso ordenado que la planificación estratégica debe seguir:

- I. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
- II. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
- III. Analizar el ambiente operativo interno de la organización, para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuentan.
- IV. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades.
- V. Implantar las estrategias.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

En base al marco teórico propuesto y al análisis de la información detallada anteriormente, se puede advertir claramente que Lozada Viajes está comprometida a lograr la excelencia a través del desarrollo humano y el crecimiento profesional de sus colaboradores.

La empresa cuenta con una gran ventaja competitiva, que es la Identificación de Marca lograda en el transcurso de los años. Esto le ha permitido diferenciarse de sus competidores, dentro de un sector donde cada vez son más grandes y variados.

Un punto importante para analizar, es el buen trabajo que vienen realizando en relación a la constante capacitación de su personal y de los franquiciados, logrando otra ventaja competitiva en cuanto a la profesionalización de sus empleados.

Si bien la empresa no cuenta con el capital suficiente para invertir en tecnología y ganar en Omnicanalidad, busca optimizar todos los canales con los que cuenta actualmente, siendo líder en calidad de procesos no solo para Casa Central, sino también para cada una de las franquicias que poseen actualmente, brindándoles capacitaciones comerciales, de recursos humanos, de nuevos productos, de cómo afrontar los nuevos objetivos propuestos, entre otras.

Como se detalla en la descripción de la situación de la empresa, esto es parte de su política general y además uno de los pilares de su identidad corporativa. Sin embargo, la empresa posee diferentes debilidades a considerar. En primer, la organización posee una falta de indicadores de seguimiento de objetivos estratégicos tanto en el corto como en el largo plazo, lo cual llama la atención ya que la misma posee y tiene en claro las tácticas para lograr sus fines a futuro, pero no las herramientas para su eficiente control.

Otro punto importante, y el cual merece atención y métricas de control, para no perder competitividad externa, es la variable entorno en el que se desarrolla la empresa, el cual tiene un alto dinamismo y propensión al cambio donde la empresa debería tomar mayor conciencia en relación a la importancia de ser atractiva para su público interno y además aplicar las medidas necesarias para garantizar la retención de sus talentos.

A su vez, es importante resaltar el hecho de que este tipo de acciones generan un beneficio tanto para el empleado, como para la organización. Contar con el adecuado control de procesos, permite no solo que cumplir los objetivos de la organización sino también aumentar la productividad y la eficiencia, optimizando los resultados y sentando las bases para el crecimiento.

Por último, la empresa posee un modelo de negocio obsoleto en términos tecnológicos.

Por lo mencionado anteriormente, se ve la necesidad de generar un Cuadro de Mando Integral que responda a indicadores de medición y control de objetivos, buscando con dicha herramienta poder progresar y proyectar en el largo plazo, permitiéndole crecer en el mercado actual, generando una fidelización de sus clientes y una clara ventaja competitiva en la industria turística.

Cabe aclarar que, para lograr lo anteriormente mencionado, Lozada Viajes deberá adaptarse a las nuevas condiciones económicas, tecnológicas y sociales que se presenten, afrontando cambios a niveles estratégicos.

La Planificación Estratégica se manifiesta como la herramienta fundamental para gestionar dichos cambios, pero siempre de la mano de un eficiente Cuadro de Mando Integral que verifique la excelencia de esos procesos.

PLAN DE IMPLEMENTACION

Antes de determinar la Propuesta Profesional en base a sus técnicas y métodos para llevarlos a cabo, es pertinente hacer una revisión de la Misión y Visión, como así también los Valores que posee la empresa en relación con la temática del trabajo para que por medio de ellos, poder determinar si los mismos son acordes al fin de dicho reporte de caso y a la vez, poder profundizar un plan de implementación coherente en relación a lo que actualmente es y busca ser la empresa Lozada Viajes, brindando con ello, un proceso eficiente de control de sus actividades y en correlación a lo que busca la empresa en el horizonte tiempo.

MISION

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. (VIAJES, 2019)

VISION

Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina. (VIAJES, 2019)

VALORES

- Calidad
- Creatividad
- Calidez
- Integridad
- Relaciones asociativas
- Maestría en el hacer

OBJETIVO GENERAL

Mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral, se pretende establecer parámetros de control y seguimiento de los procesos internos de Lozada Viajes, que permitan alcanzar satisfactoriamente la expansión de sus franquicias en un 40% para el año 2022, en comparación al año 2018.

ALCANCE

➤ Alcance temporal

El desarrollo de esta propuesta tiene como horizonte temporal el año 2022.

➤ Alcance geográfico

La propuesta tiene una aplicación a nivel nacional.

➤ Alcance de contenido

La propuesta abarca la aplicación de la herramienta Cuadro de Mando Integral, definida en el marco teórico.

El fin que busca como alcance dicha implementación es poder aplicar profesionalización de los procesos internos en diversas áreas y sobre las actividades desarrolladas en el día a día de la empresa, garantizando el crecimiento de la misma.

Es necesario lograr el óptimo desempeño en la ejecución de las actividades, para evitar grandes desvíos, que de no ser corregidos a tiempo serán difíciles de remediar.

Es pertinente por parte del autor establecer, por medio de dicha intervención, tanto precedentes como antecedentes, proponiendo ciertos supuestos los cuales podrán servir de base y como punto de partida, para que, en una futura intervención, los mismos puedan ser utilizados tanto para refutar como para ampliar dicha propuesta.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para poder lograr estas metas, se proponen los siguientes objetivos específicos desde las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

➤ **Financieros**

- Crecer en el valor de la empresa un 10% con respecto al año anterior.
- Aumentar un 15% la facturación de Lozada Viajes Casa Central y de la red de franquicias respecto a 2019.
- Incrementar la facturación de tour operador y del canal online en un 20% con respecto a la venta tradicional en agencia.
- Optimizar en un 5% los costos operativos del año 2019

➤ **Clientes**

- Maximizar la satisfacción de los socios franquiciados en un 12% respecto al año 2019.
- Maximizar la satisfacción de los viajeros en un 15% respecto al año 2019.

➤ **Procesos Internos**

- Crecer un 10% respecto del año 2019 en la relación de franquiciante y franquiciado.
- Digitalizar el 90% de los procesos operativos.
- Fomentar la creatividad e innovación.
- Hacer productivo el canal online para la red de franquicias.

➤ **Aprendizaje y Crecimiento**

- Liderar activamente para ser protagonistas del rol en el equipo, resolviendo desafíos relevantes y co-creando un ambiente de relaciones colaborativas, íntegras y generadoras de riquezas.
- Contar con una base de datos de clientes robusta, en donde se contemplen características propias de cada viajero, gustos, preferencias, etc, permitiendo a la empresa comenzar a integrarse a un sistema de Business Intelligence.
- Alinear la organización hacia el camino de la excelencia, mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Un aspecto fundamental, en el que suele fracasar la implementación de Cuadro de Mando Integral, es su incorporación como un sistema de gestión sin que todos los miembros puedan comprender la magnitud de esta herramienta.

Por esto, se tomará el Sistema de Gestión Integral, planteado por Kaplan y Norton en su libro “Cuadro de Mando Integral”, segunda edición, que contempla una serie de etapas al momento de introducir el CMI a las empresas. (Kaplan & Norton, 2012)

MAPA ESTRATEGICO

El mapa estratégico ofrece una visión de conjunto de los objetivos y acciones que Lozada Viajes contempla.

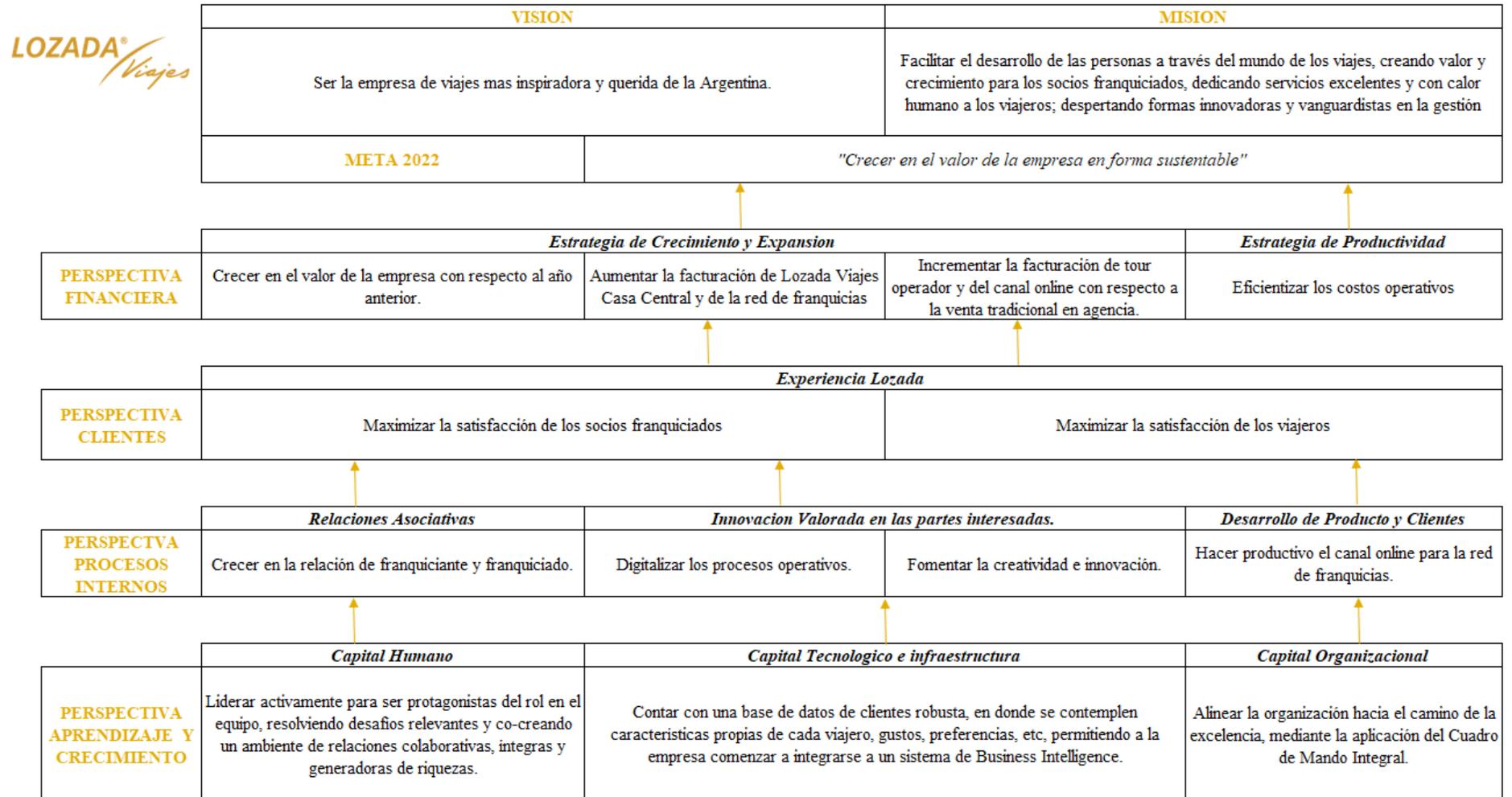
Gracias al mismo puede trazarse, con mayor efectividad, la estrategia corporativa.

Esta herramienta debe representar visualmente la totalidad de la estrategia de la organización, desplegando funciones de:

- Planificación.
- Evaluación.
- Optimización.
- Reestructuración.

Por ello, se considera una pieza fundamental del llamado “Cuadro de Mando Integral” (CMI). A continuación, se detalla el mapa estratégico de la empresa Lozada Viajes:

Ilustración 5: Mapa Estratégico Lozada Viajes



Fuente: Elaboración Propia (2019)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A continuación, se procede al desarrollo del Cuadro de Mando Integral, estableciendo, por medio de éste, los mecanismos de control de las diferentes perspectivas que busca la empresa lograr para el año 2022, acompañado de sus respectivos indicadores, formulas, frecuencia de medición y responsables.

Tabla 2: Cuadro de Mando Integral

	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETROS DE REFERENCIA			RESPONSABLE
						Bajo	Medio	Optimo	
Perspectiva Financiera	Crecer en el valor de la empresa un 10% con respecto al año anterior	EBITDA	[(Ingresos-Costos de vtas-Gtos de Adm y vtas) + Depreciación + Amortización]	Resultado	Anual	30.00	50.00	80.00	Gabriela Alasia: Directora Financiera
	Aumentar un 15% la facturación de Lozada Viajes Casa Central y de la red de franquicias respecto a 2019	FACTURACION GENERAL	[(Facturación del trimestre en curso – Facturación del trimestre anterior) / (facturación del trimestre anterior) x 100]	Porcentaje	Trimestral	$x \leq 5\%$	$\leq x\% <$	$x \geq 15\%$	Laura Stancov: Gerente Comercial
	Incrementar la facturación de tour operador y del canal online en un 20% con respecto a la venta tradicional en agencia	FACTURACION POR CANAL	[(Facturación del segmento "x" / Facturación total) x 100]	Porcentaje	Trimestral	$x \leq 5\%$	$\leq x\% <$	$x \geq 20\%$	Laura Stancov: Gerente Comercial
	Eficientizar en un 5% los costos operativos del año 2019	COSTO POR PROCESO	[(Costo por proceso / Costo total) x 100]	Porcentaje	Trimestral	$x \leq 0\%$	$\leq x\% <$	$x \geq 5\%$	Luciana Berteau: Gerente Administrativa
Perspectiva Clientes	Maximizar la satisfacción de los socios franquiciados en un 12% respecto al año 2019.	ENCUESTA SATISFACCION AL FRANQUICIADO	Nota Promedio de respuesta de los franquiciados	Promedio	Semestral	50.00	70.00	90.00	Verónica Lencina: Gestión Adm. De Clientes
	Maximizar la satisfacción de los viajeros en un 15% respecto al año 2019.	ENCUESTA SATISFACCION AL CLIENTE	Nota Promedio de respuesta de los clientes	Promedio	Semestral	50.00	70.00	90.00	Verónica Lencina: Gestión Adm. De Clientes

Perspectiva Interna	<p>Crecer un 10% respecto del año anterior en la relación de franquiciante y franquiciado</p>	<p>ENTREVISTAS / VISITAS</p>	<p>[(Cantidad de entrevistas-visititas a franquiciados año A / Cantidad de entrevistas-visititas franquiciados año anterior) *100]</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Anual</p>	<p>$x \leq 3\%$</p>	<p>$\leq x\% <$</p>	<p>$x \geq 10\%$</p>	<p>Amelia Ferrer: Directora ejecutiva</p>
	<p>Digitalizar el 90% de los procesos operativos</p>	<p>DIGITALIZACION DE PROCESOS</p>	<p>[(Cantidad de procesos digitalizados/Cantidad de procesos totales) *100]</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Anual</p>	<p>$x \leq 40\%$</p>	<p>$\leq x\% <$</p>	<p>$x \geq 90\%$</p>	<p>Sistemas Tecnológicos e Informáticos</p>
	<p>Fomentar la creatividad e innovación</p>	<p>ASISTENCIA CURSOS DE I+D</p>	<p>[(Cantidad de franquicias participantes/Cantidad de franquicias totales) *100]</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Anual</p>	<p>$x \leq 10\%$</p>	<p>$\leq x\% <$</p>	<p>$x \geq 70\%$</p>	<p>Maria Lanziano: Gestión de Desarrollo</p>
	<p>Hacer productivo el canal online para la red de franquicias</p>	<p>CANTIDAD DE FRANQUICIAS CON CANAL ONLINE</p>	<p>[(Cantidad de Franquicias con canal online /Total de Franquicias) *100]</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Anual</p>	<p>$x \leq 10\%$</p>	<p>$\leq x\% <$</p>	<p>$x \geq 70\%$</p>	<p>Teresita Quiroga: Implementación BackOffice</p>
Perspectiva de Formación y Crecimiento	<p>Mejorar un 40% el Clima Laboral de la empresa, liderando activamente para ser protagonistas del rol en el equipo, resolviendo desafíos relevantes y co-creando un ambiente de relaciones colaborativas, íntegras y generadoras de riquezas</p>	<p>ENCUESTA DE CLIMA LABORAL</p>	<p>[(Nivel de respuestas positivas de empleados/Nivel de respuestas total de empleados) *100]</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Anual</p>	<p>$x \leq 30\%$</p>	<p>$\leq x\% <$</p>	<p>$x \geq 80\%$</p>	<p>Mercedes Borrás: Gestión de RRHH</p>
	<p>Contar con una base de datos de clientes robusta, en donde se contemplen características propias de cada viajero, gustos, preferencias, etc, permitiendo a la empresa comenzar a integrarse a un sistema de Business Intelligence</p>	<p>BASE DE DATOS CLIENTES</p>	<p>[(Cantidad de datos en la base/Cantidad de ventas realizadas) *100]</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Trimestral</p>	<p>$x \leq 50\%$</p>	<p>$\leq x\% <$</p>	<p>$x \geq 90\%$</p>	<p>Verónica Lencina: Gestión Adm. De Clientes</p>
	<p>Alinear el 100% de la organización hacia el camino de la excelencia, mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral</p>	<p>CMI</p>	<p>[(Nivel de cumplimiento aceptable del CMI/Total de indicadores medidos) *100]</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Semestral</p>	<p>$x \leq 30\%$</p>	<p>$\leq x\% <$</p>	<p>$x \geq 80\%$</p>	<p>Juan Cruz Lozada: Presidente</p>

Fuente: Elaboración Propia (2019)

RECURSOS

El tercer paso al momento de ejecutar el Cuadro de Mando Integral a Lozada Viajes, consiste en lograr una relación entre la planificación estratégica escogida, los recursos que se necesitan para la correcta implementación y los presupuestos con los que cuenta la compañía.

Entre los recursos necesarios para la implementación del Cuadro de Mando Integral, podemos contemplar:

Tabla 3: Recursos

OBJETIVO	DESCRIPCION	ACCION	TIEMPO DE INICIO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	TERCEROS	RECURSOS ECONOMICOS FINANCIEROS
			INICIO	FIN	RESPONSABLE	AREA			
Crecer en el valor de la empresa en forma Sustentable	Aumentar un 15% la facturación de Lozada Viajes Casa Central y de la red de franquicias respecto a 2019	Estrategia de Crecimiento - Implementación de Plan de Mkt	1/1/2020	31/12/2021	Guillermo Cuello y Laura Stancov	Gerente Comercial	-	-	-
	Incrementar la facturación de tour operador y del canal online en un 20% con respecto a la venta tradicional en agencia		1/1/2020	31/12/2021			-	-	Bonificación por ventas
	Eficientizar en un 5% los costos operativos respecto al año anterior	Estrategia de Productividad. Dar seguimiento y Optimizar principales costos. Realizar un Paretto de principales Categorías de Gastos.	1/1/2020	31/12/2021	Luciana Berteá	Gerente Administrativa	-	-	-
	Ampliar Oportunidades Nuevos de Ingresos	Ecoturismo	1/1/2020	31/12/2021	Guillermo Cuello y Laura Stancov	Gerente Comercial	-	-	-

Encantar Clientes	Maximizar la satisfacción de los socios franquiciados en un 12% respecto al año 2019.	Dotar a cada Franquicia de la última tecnología disponible en cuanto a equipamientos y ambientes de trabajo.	1/1/2020	31/12/2020	Verónica Lencina	Gestión Adm. De Clientes	PC + Muebles y Oficinas + Asesores en Decoración	-	ARS 3.600.000,00
		Capacitación semestral a Franquiciados en Viajes y Ventas	1/1/2020	31/12/2021			-	AVIABUE	ARS 1.000.000,00
		Workshop Cierre de año, donde se darán espacios para escucharlos, que compartan experiencia y se lleguen a soluciones en conjunto	6/12/2020	8/12/2020			-	Mundos E	ARS 1.400.000,00
	Maximizar la satisfacción de los viajeros en un 15% respecto al año 2019.	Incentivos por responder encuestas. Vouchers	1/1/2020	31/12/2021	Verónica Lencina	Gestión Adm. De Clientes	Google Docs	-	ARS 100.000,00
		Adquirir Lentes de Realidad Virtual, para que los clientes puedan vivir una pequeña experiencia del lugar a donde irán	1/5/2020	31/7/2020			Lentes de Realidad Virtual	-	ARS 320.000,00
		Club Lozada: serie de descuentos en locales adheridos, vouchers y demás que se pueden conseguir con la compra de un viaje en la agencia	1/1/2020	31/12/2021			Vouchers	-	ARS 500.000,00
Relaciones Asociativas y Mutuamente Excluyentes	Crecer un 10% respecto del año anterior en la relación de Franquiciante y franquiciado	Encuentros Semestrales en Córdoba	1/6/2020	31/12/2021	Amelia Ferrer	Directora ejecutiva	Salon de Conferencias Quorum + Catering	-	ARS 100.000,00

Innovación Valorada por las partes Interesadas	Digitalizar el 90% de los procesos operativos	Realizar un análisis de todos los procesos de la empresa. Priorizarlos y encontrar oportunidades en aquellos que no se encuentren automatizados	1/1/2020	31/12/2020	Sistemas Tecnológicos e Informáticos	Sistemas	-	Consulta Externa	ARS	90.000,00
	Fomentar la creatividad e innovación	Brindar charlas y cursos a través del Campus Lozada	1/10/2020	31/10/2021	Maria Lanziano	Gestión de Desarrollo	Clases Online	ACAMICA	ARS	300.000,00
		Cursos de Innovación	1/10/2020	31/10/2021	Maria Lanziano	Gestión de Desarrollo	-	UVITEC	ARS	100.000,00
Desarrollo de Productos y Clientes	Hacer productivo el canal online para la red de franquicias	Establecer un seguimiento del canal Online sobre el nivel de interactividad que hay en él y revisar el motivo por el cual no se utiliza	1/1/2020	31/12/2021	Teresita Quiroga	Implementación BackOffice	-	-	-	-
		Realizar una breve encuesta para que cada Franquicia comente su experiencia en el canal	1/2/2020	28/2/2020	Teresita Quiroga	Implementación BackOffice	Google Docs	-	-	-
Capital Humano	Mejorar un 40% el Clima Laboral de la empresa, liderando activamente para ser protagonistas del rol en el equipo, resolviendo desafíos relevantes y co-creando un ambiente de relaciones colaborativas, íntegras y generadoras de riquezas	Realizar una Encuesta del Clima	1/10/2020	31/10/2021	Mercedes Borrás	Gestión de RRHH	Google Docs	-	-	-
		Establecer un bono anual para cada empleado, por cumplimiento de objetivos.	31/3/2020	31/3/2021			-	-	ARS	922.795,14
		Otorgar grandes descuentos a empleados en la compra de viajes por la agencia.	1/1/2020	31/12/2021			-	-	-	-
		Establecer horarios flexibles	1/1/2020	31/12/2021			-	-	-	-
		Realizar alianzas estratégicas con otras empresas, como ser cadenas de hoteles, que permitan a los empleados obtener diferentes descuentos	1/1/2020	31/12/2021	Laura Stancov	Gerente Comercial	-	-	-	-
		Realizar una encuesta sobre capacitaciones que quieran realizar los empleados	1/12/2020	31/12/2020	Mercedes Borrás	Gestión de RRHH	-	-	-	-

Capital Tecnológico e Infraestructura	Contar con una base de datos de clientes robusta, en donde se contemplen características propias de cada viajero, gustos, preferencias, etc, permitiendo a la empresa comenzar a integrarse a un sistema de Business Intelligence	Comenzar a operar con un sistema de gestión basado en Business Intelligence	1/1/2020	31/3/2020	Verónica Lencina	Gestión Adm. De Clientes	-	DICSYS	ARS	300.000,00
		Capacitar sobre el uso de BI	1/3/2020	31/12/2021	Verónica Lencina	Gestión Adm. De Clientes	Sala de capacitaciones + Coffe Break + Disertante de la empresa terciarizada			
Capital Organizacional	Alinear el 100% de la organización hacia el camino de la excelencia, mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral	Capacitación sobre la implementación y metodología del CMI	1/1/2020	31/7/2021	Juan Cruz Lozada	Presidente	Sala de capacitaciones + Coffe Break	Velasco Juan Pablo	ARS	60.000,00
		Capacitación en la implementación de Metodologías Agiles y Gestión del Cambio	1/1/2020	31/03/2022	Mercedes Borrás	Gestión de RRHH	Sala de capacitaciones + Coffe Break	KINETIC	ARS	35.000,00

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Se espera que, para el horizonte temporal del objetivo general, año 2022, se pueda lograr el cumplimiento de las tres etapas planteadas como guía del presente plan de acción, para considerar una correcta puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral.

La implementación del mismo como herramienta de gestión provee a Lozada Viajes los datos específicos relacionados al funcionamiento de la empresa, mediante un tablero de control e indicadores referidos a cada objetivo planteado.

PRESUPUESTO FINAL

Ilustración 6, Presupuesto Final

				
VELASCO JUAN PABLO Lic. en Administracion				
Dirección de la compañía Meisner 6510, Cordoba, CP: 5016 Teléfono: 3516141296		Fecha 23/11/2019 N.º de presupuesto 1234 Id. del cliente ABC123		
Presupuesto para Juan Cruz Lozada Lozada Viajes Juan Antonio Lavalleja 785 0810-555-6923		Presupuesto válido hasta: 23/12/2019		
Cantidad	Descripción	Precio por unidad	¿Se le aplican impuestos?	Importe
1	Dotar a cada Franquicia de la ultima tecnologia disponible en cuanto a equipamientos y ambientes de trabajo.	ARS 3,600,000.00	Sí	ARS 3,600,000.00
1	Capacitacion semestral a Franquiciados en Viajes y Ventas	ARS 1,000,000.00	No	ARS 1,000,000.00
1	Workshop Cierre de año	ARS 1,400,000.00	Sí	ARS 1,400,000.00
1	Incentivos por responder encuestas	ARS 100,000.00	No	ARS 100,000.00
1	Adquirir Lentes de Realidad Virtual	ARS 264,462.81	Sí	ARS 264,462.81
1	Club Lozada	ARS 500,000.00	No	ARS 500,000.00
1	Encuentros Semestrales en Cordoba	ARS 100,000.00	Sí	ARS 100,000.00
1	Analisis de todos los procesos de la empresa	ARS 90,000.00	No	ARS 90,000.00
1	Brindar charlas y cursos a traves del Campus Lozada	ARS 300,000.00	No	ARS 300,000.00
1	Cursos de Innovacion	ARS 100,000.00	No	ARS 100,000.00
1	Establecer un bono anual para cada empleado, por cumplimiento de	ARS 922,795.14	No	ARS 922,795.14
1	Comenzar a operar con un sistema de gestion basado en Business Intelligent	ARS 300,000.00	Sí	ARS 300,000.00
1	Capacitacion en la implementacion de Metodologias Agiles y Gestion del Cambio	ARS 35,000.00	No	ARS 35,000.00
1	Honorarios Profesionales	ARS 60,000.00	No	ARS 60,000.00
		Subtotal	ARS	8,772,257.95
		Tasa impositiva	ARS	0.21
		Impuesto sobre las ventas	ARS	1,189,537.19
		Otros		
		TOTAL	ARS	9,961,795.14

Si tiene alguna duda sobre este presupuesto, póngase en contacto con:
Velasco Juan Pablo

Gracias por su confianza.

Fuente: Elaboración propia (2019)

El presupuesto para la realización e implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Lozada Viajes es de \$ 9.961.795,14

Como se puede apreciar, el mismo incluye:

- ✓ Análisis y Diagnóstico de la organización.
- ✓ Entrevista con el presidente de la compañía.
- ✓ En base al Plan Estratégico establecido en el año 2018 y con miras al 2022, se cotiza la realización de un Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Dotación de Tecnología en todas las Franquicias y espacios de trabajo.
- ✓ Workshop al finalizar cada año.
- ✓ Adquisición de Lentes de realidad Virtual para cada Franquicia.
- ✓ Encuentros Semestrales en las oficinas del hotel Quorum en Córdoba.
- ✓ Catering para todos los encuentros y capacitaciones.
- ✓ Incorporación de un sistema de Gestión robusto basado en Business Intelligence.
- ✓ Capacitaciones para gerentes, empleados y socios de Franquicias, en Ventas, Gestión del Cambio, Metodologías Agiles, Implementación de Cuadro de Mando Integral y Business Intelligence.
- ✓ Controles semestrales sobre avances durante 2 años.

RETORNO DE LA INVERSIÓN

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.

Como bien se detalló líneas arriba, en la ilustración número 6, la inversión que debe realizar la empresa para dicha implementación, y poder así cumplimentar con el fin del reporte de caso en cuestión, es de \$ 9.961.795,14. Por otro lado, podemos decir que el fin que se persigue es aumentar en un 40% la expansión de franquicias de la empresa para el año 2022, lo que va a generar a la empresa una utilidad de \$ 33.780.645,16 en el plazo de 2 años, es decir, en un promedio de \$16.890.322,60 anuales.

Cabe aclarar que dicho monto se calcula según un Informe que emitió el diario Infonegocios en el año 2018 (infonegocios, 2018), en donde cada franquicia de Lozada Viajes costaba \$450.000. Dicho monto ha sido dolarizado considerando el Tipo de Cambio promedio del Mes en el que se publicó el artículo en cuestión, 1 USD = \$ 27,90, y luego se ha actualizado al Tipo de Cambio establecido por Banco de la Nación Argentina Billetes Ventas del día 22 de Noviembre de 2019, 1 USD = \$ 65,45, dando por resultado un valor actualizado de \$1.055.645,16

La cantidad de franquicias que repercute el incremento en un 40% de las establecidas en el año 2018, es de 32. Por lo que para el año 2022, Lozada Viajes contará con 112 Franquicias en todo el País.

Una vez determinado lo anterior podemos expresar el ROI, de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = ((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) * 100$$

$$\text{ROI} = ((33.780.645,16 - 9.961.795,14) / 9.961.795,14) * 100$$

$$\text{ROI} = 239.10\%$$

Además de ser un proyecto rentable desde el punto de vista financiero, es importante destacar algunos aspectos peculiares con los que la empresa se ve beneficiada con la implementación del CMI en cuestión, como ser, el nivel de capacitación en Ventas, Bussiness Intelligence, Gestión del Cambio y Metodologías Agiles que el Directorio, Empleados y Socios Franquiciados contarán.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el presente reporte de caso, se llega a la conclusión sobre el nivel de importancia que tiene para Lozada Viajes la implementación de un Cuadro de Mando Integral, no solo como una herramienta de medición sobre resultados del presente, sino como algo más integral, como ser un Sistema/Modelo de Gestión Estratégico con implicancias en el futuro, alineando de esta manera las actividades del día a día con la Estrategia de la Compañía.

Su construcción conlleva un gran esfuerzo tanto para la Dirección como así también para el resto de la empresa, por lo que es de vital importancia el establecimiento de roles y selección de Agentes del Cambio para su correcta implementación, ya que no tiene ningún sentido realizar un CMI sino se cree en él y en los beneficios del modelo.

El éxito de este reporte depende del nivel de identificación que tienen todos los miembros de Lozada Viajes con los objetivos estratégicos establecidos por su Dirección.

El establecimiento de indicadores de control permite tanto a los directivos de Lozada Viajes como así también a los responsables de las demás áreas, evaluar si existen desvíos sobre lo planeado y poder de esta manera anticiparse, ver sus causas e introducir las correcciones pertinentes.

Se dan a conocer Fortalezas y Debilidades y en base a ellas se establece cuál es la situación actual de la firma, lo que permite revisar que tan asertiva es la Planificación Estratégica que se viene llevando a cabo y que tan alineada se encuentra la organización con la misma. Se establecen metas para el corto, mediano y largo plazo y la manera en que las mismas han de ser medidas.

Finalmente, se puede decir que Lozada Viajes, tiene capacidades muy eficientes, que permiten ayudar al crecimiento que se desea, ya sea tanto a nivel regional como nacional, obteniendo beneficios no solo cuantitativos sino también cualitativos, tales como mejoras en el clima laboral, optimización de procesos, reducción en los tiempos operativos, innovación en ventas, elevado nivel de fidelización de empleados, socios franquiciados y clientes, y por ultimo un alto grado de capacitación, permitiendo de esta manera, continuar en el camino de la excelencia en busca de ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de toda la Argentina.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcocer, A. (2018). *Las cuatro prespectivas del cuadro de mando integral*. Buenos Aires.
- Aldao, M. (2016). *Plan de Marketing Estratégico: Villasol Resort*. cordoba: universidad siglo 21.
- Campagnoli, J. C. (07 de Septiembre de 2019). <https://www.celag.org/>. Obtenido de <https://www.celag.org/apuntes-sobre-la-derrota-electoral-de-la-derecha-en-argentina/>
- 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)
- Cepal. (2018). *www.cepal.org*. Recuperado el 16 de Abril de 2019, de [www.cepal.org: https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-ciencia-tecnologia](https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-ciencia-tecnologia)
- Cisneros, J. F. (17 de Julio de 2011). <https://dspace.ups.edu.ec>. Obtenido de [https://dspace.ups.edu.ec: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1288/13/UPS-CT002160.pdf](https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1288/13/UPS-CT002160.pdf)
- DONWEB, A. (30 de 01 de 2019). <http://agencia.donweb.com>. Obtenido de [http://agencia.donweb.com: http://agencia.donweb.com/que-caracteriza-a-la-nueva-generacion-de-turistas-tecnologicos/](http://agencia.donweb.com/que-caracteriza-a-la-nueva-generacion-de-turistas-tecnologicos/)
- Guillermo1, F. (30 de Abril de 2017). *Realidad Virtual y Aumentada, Big Data y Dispositivos Móviles en el Turismo*. Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/77226/Documento_completo.%20Aplicaciones%20en%20Turismo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar)
- Hill, C., & Jones, R. (2009). *Administracion estrategica 8tva edicion*. MCGraw-Hill.
- INDEC. (13 de Agosto de 2019). <https://www.indec.gob.ar>. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_08_1901FE0C8428.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_08_1901FE0C8428.pdf)
- infonegocios. (27 de julio de 2018). *infonegocios.info*. Obtenido de [infonegocios.info: https://infonegocios.info/y-ademas/la-franquicia-del-dia-lozada-viajes-450-000-para-entrar-a-la-red-de-viajes-mas-grande](https://infonegocios.info/y-ademas/la-franquicia-del-dia-lozada-viajes-450-000-para-entrar-a-la-red-de-viajes-mas-grande)
- Ing. Emma Georgina Pazán Gómez, M. (31 de Marzo de 2018). <http://repositorio.ug.edu.ec/>. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34186/1/Tesis%20Srta.%20Yupa%20y%20Sr.%20Ch%C3%B3ez%20-%20marzo%202018.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *Cuadro de mando integral*. Gestion 2000.

Lacunza. (22 de Agosto de 2019). *Los Temas Centrales que tenemos por delante*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/columnistas/Los-temas-centrales-que-tenemos-por-delante-20190822-0048.html>

Ortega Castro, A. (2008). *Planeacion financiera estrategica*. Mexico: Mcgraw.

Pablo Wahren, M. H. (30 de Junio de 2019). <https://www.celag.org>. Obtenido de <https://www.celag.org>: https://www.celag.org/wp-content/uploads/2018/12/A_TRES_AN%CC%83OS_DE_MACRI_BALANCES_Y.pdf

Sustentable, A. y. (2018). www.argentina.gob.ar. Recuperado el 18 de Abril de 2019, de www.argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/innovacion-para-el-desarrollo-sustentable>

Travel2latam. (30 de Agosto de 2016). <https://es.travel2latam.com>. Obtenido de <https://es.travel2latam.com>: <https://es.travel2latam.com/nota/4556-el-turismo-millennial-como-y-cuando-viaja-la-nueva-generacion>

Turismo, S. G. (20 de Abril de 2019). www.argentina.gob.ar. Recuperado el 18 de Abril de 2019, de www.argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/crecio-casi-el-23-por-ciento-el-arribo-de-turistas-extranjeros-por-aerea>

VIAJES, L. (26 de Octubre de 2019). www.lozadaviajes.com. Obtenido de www.lozadaviajes.com: <https://www.lozadaviajes.com/nosotros>

Wellen, T., & Hunger, D. (2007). *Administracion estrategica y politicas de negocio conceptos y casos*. Impresion.