

Trabajo Final de Grado



Trabajo final de administración; Reporte de casos, Planificación Estratégica

Lozada viajes.

-
- Docente: Rinero, Sofia
 - Alumno: Tejeda, Iñaki Raul
 - DNI: 39069763
 - Carrera: Lic. en Administración de Empresas
 - Legajo: ADM03931

- Año: 2019

Resumen

El presente reporte se basó en un acercamiento sobre Lozada Viajes, empresa dedicada a la comercialización y al servicio turístico, en donde se buscó potenciar la expansión y crecimiento de la misma a través de su red de franquicias. Se desarrollaron diferentes análisis que arrojaron resultados atípicos en una organización de tal trayectoria y posicionamiento en el mercado, debido principalmente a la falta de gestionamiento interno por parte de la casa madre y de sus franquicias. Al mismo tiempo se logró evidenciar que la empresa presenta ciertas falencias referidas a la innovación tecnológica y a la manera en la que se desenvuelve, lo cual no condice con sus lineamientos estratégicos. De esta forma se buscó desarrollar un plan estratégico basado en las distintas estrategias funcionales tanto de organización, comercialización y recursos humanos buscando el incremento de 30 nuevas franquicias para el año 2024. Para ello se diseñó una nueva estructura organizacional, se planteó la optimización de la comunicación interna y el desarrollo tecnológico y virtual del ofrecimiento de sus productos y servicios. Así el trabajo realizado tiene un enfoque estratégico integral sobre las funciones de la organización.

Palabras clave: Plan estratégico; expansión; franquicias; diferenciación; agencias de viaje.

ABSTRACT

This report was based on an approach on Lozada Viajes, a company dedicated to the commercialization and tourism service, where it was sought to enhance its expansion and growth through its franchise network. Different analyzes were developed that yielded atypical results in an organization of such trajectory and positioning in the market, mainly due to the lack of internal management by the mother house and its franchises. At the same time it was possible to show that the company presents certain shortcomings related to technological innovation and the way in which it operates, which does not condice with its strategic guidelines. In this way, we sought to develop a strategic plan based on the different functional strategies of organization, marketing and human resources, seeking the invcrement of 30 new franchises by 2024. For this purpose, a new organizational structure was designed, the optimization of the internal communication and the technological and virtual development of the offer of its products and services. Thus the work done has a comprehensive strategic approach to the functions of the organization.

Keywords: Strategic plan; expansion; franchises; differentiation; Travel agencies.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	7
ANÁLISIS SITUACIONAL	11
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	11
• Factores Políticos	11
• Factores Económicos	12
• Factores sociales	13
• Factores tecnológicos.....	13
• Factores ecológicos.....	14
• Factores Legales	15
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO - 5 FUERZAS DE PORTER	16
• Amenaza de nuevos competidores.....	16
• El poder de negociación de los proveedores.....	16
• Capacidad de negociación con los compradores	17
• Productos sustitutos	17
• Barreras de ingreso	18
ANÁLISIS INTERNO	18
Estrategias implementadas.....	18
Estructura Organizacional.....	19
Cadena De Valor.....	20

MARCO TEÓRICO	25
DIAGNÓSTICO: FODA	30
Fortalezas	30
Debilidades	30
Oportunidades	31
Amenazas	31
DIAGNÓSTICO/DISCUSIÓN	32
PROPUESTA DE APLICACIÓN	34
Visión:.....	34
Misión:	34
Estrategia corporativa	35
Objetivo General (corporativo).....	35
Objetivos Específicos	35
Fundamentación de los objetivos:.....	36
Alcance	36
Planes de Acción:.....	37
<i>Plan de Acción 1: Estructura organizacional.</i>	37
<i>Plan de Acción 2: Procedimientos de comunicación interna.</i>	38
<i>Plan de Acción 3: Innovación tecnológica de canales de venta.</i>	40
Presupuesto	43

Beneficio Económico.....	44
Diagrama de Gantt	46
Conclusión final	47
Recomendaciones	48
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	51
Índice de tablas	
<i>Tabla 1: Actividades Plan 1</i>	37
<i>Tabla 2: Actividades Plan 2</i>	39
<i>Tabla 3: Actividades Plan 3</i>	41
<i>Tabla 4: Presupuesto</i>	43

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se basa en el caso de estudio de la empresa Lozada viajes. Se evalúa la situación actual de la organización, con el fin de detectar posibles mejoras u optimizaciones en el sector on-line de la empresa. Se lleva a cabo la planificación estratégica vinculada a las mejoras tecnológicas para el mediano plazo.

Lozada viajes fue fundada en el año 1987, y desde entonces recorre un camino de transformación constante lo que derivó en que la empresa pase de ser familiar, a ser una empresa fuertemente consolidada en el mercado del turismo nacional, con mirada hacia el futuro y con un horizonte de planificación que se va modificando a medida que el mercado lo requiere.

Esta empresa en sus inicios se dedicaba principalmente a vender viajes a particulares, captando como clientes únicamente a quienes entraban físicamente por la puerta del local. Luego fueron ampliando su cartera de productos, incluyendo viajes empresariales y viajes de negocios. Un factor clave en esta expansión fue el involucramiento de los hijos de los dueños de la organización, quienes desde 1996 tomaron un rol activo en el crecimiento de Lozada Viajes.

En el año 2004 se produce un punto de inflexión para la organización, se abren 3 nuevas sucursales, 2 en la Provincia de Córdoba y la primera sucursal en la Provincia de Buenos Aires. En ese entonces es cuando la empresa comienza a desarrollar el plan de franquicias de la marca Lozada Viajes.

Posteriormente, en el año 2009 Visa elige a Lozada Viajes como la empresa de turismo preferida en lo que respecta al interior del país. Esto genera una buena reputación para la empresa ya que genera una tendencia de financiación en cuotas y a su vez la realización de campañas de marketing innovadoras para el sector de turismo.

Finalmente, en el 2014 uno de los tres hijos que se habían incorporado a la empresa de manera activa en el año 96, Juan Cruz Lozada decide hacerse cargo y tomar las riendas de la empresa de manera activa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial.

(CANVAS, 2019)

Lozada viajes es una empresa que cuenta con una red de franquicias en más de 12 provincias a lo largo de toda la Republica argentina. Todas sus franquicias se encuentran bajo la gestión de una casa central, ubicada en la ciudad de Córdoba Capital, la cual les brinda servicios externos de soporte (Marketing, diseño, calidad, RR HH, etc.).

Complementando este modelo de negocios Lozada viajes posee dos unidades estratégicas de negocio:

-Canal de venta online: Vinculado a la omnicanalidad, Lozada viajes busca esta nueva forma de venta para llegar a más clientes y ofrecer los mismos servicios ya sea de manera física o virtual generando una imagen igual en ambos servicios.

-Tour Operador: Refiere a generar alianzas estratégicas con distintas empresas de gran importancia a nivel mundial, como pueden ser contratos con cadenas hoteleras, convenios con aerolíneas comerciales. Lo que genera una ventaja competitiva en el mercado y lo hace diferenciarse de la competencia.

Basándonos en la situación actual de la empresa Lozada viajes, se busca analizar la siguiente problemática, la cual se define como la falta de innovación tecnológica, esto implica que dicha empresa “viene retrasada” ante los cambios que se van generando en el mercado a nivel tecnológico.

En la actualidad los clientes buscan un servicio rápido, personalizado y de calidad, por esto es que en este informe se aborda esta problemática ya que a través de la tecnología es posible llegar a más usuarios, brindarle el mismo servicio o mejor y a su vez que los clientes lo hagan desde la comodidad de su casa y no tengan que ir hasta una sucursal para hacerlo.

Las empresas en la actualidad se ven obligadas a invertir en tecnología para crecer y a su vez ser más competitivas en el rubro, logrando estar a la altura del mercado para de esta forma lograr capturar más clientes, mantener aquellos que ya sean clientes de la marca y fortaleciendo a la marca ante la mirada tanto de la competencia, como ante la mirada de sus potenciales clientes.

Con este informe se intentará la creación de un plan estratégico adecuado, para que de esta forma brinde soporte a la empresa con el fin de superar esta gran desventaja. Este plan a su vez pretende la creación de un proceso de gestión que permite a las organizaciones definir y establecer los objetivos que se pretenden lograr, así como las actividades que se llevarán a cabo para alcanzarlos.

Nuestra sociedad se encuentra en un entorno muy cambiante, en donde los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos son muy volátiles y afectan de manera directa y constante el funcionamiento de las empresas.

Por ello la planificación estratégica nos brindará un marco de referencia para guiar el accionar de la misma. Además, permitirá establecer un análisis situacional a niveles macro ambiente con la herramienta “PESTEL”, a nivel micro ambiente con las “5 Fuerzas de Porter” y definiendo una “matriz FODA”.

Como justificación de dicha problemática planteada, podemos basarnos en distintos antecedentes que demuestran que la inversión e implementación de nuevas tecnologías, son de vital importancia para el futuro y que a su vez apuntan al mejoramiento a nivel empresa.

Podemos ver el claro ejemplo en la empresa “DESPEGAR.COM”, la cual expone que, dentro de su fórmula de éxito, en los últimos 10 años se ve una importante inversión en tecnología. “Desde hace más de 10 años somos líderes en inversión e innovación tecnológica aplicada a viajes y comercio electrónico.” (DESPEGAR, 2015). Despegar nació en el año 1999 y en la actualidad, se encuentra en más de 21 países. Al año de su apertura ya se encontraba en expansión hacia países vecinos.

Otro caso es el de “BOOKING.com”, “Nuestra misión es que todos puedan conocer el mundo, y para ello Booking.com invierte en tecnología digital que elimina la incomodidad de los viajes.”

Analizando esta situación se propone optimizar todo lo referido a el trabajo online que posee la organización y hacerla más eficiente en cuanto a lo que es la atención al público online. En los últimos años quedo demostrado que aquella empresa que posea escasas herramientas de internet o que directamente no posea estas, inevitablemente estarán expuestas al fracaso o cierre.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Lozada viajes es una empresa que ha logrado posicionarse fuertemente en el mercado del turismo, pero para lograr mantenerse debe estar alerta a las distintas tendencias que tiene el mercado, ya que estas son las que dirigen el rumbo del mismo; es por esto que se ve obligado a realizar cambios tecnológicos cuando el mercado lo requiere, a invertir cuando sea necesario y a encontrarse constantemente en movimiento para poder incluso hasta anticipar los distintos cambios que se podrían presentar en un futuro.

Para profundizar este tema va a ser de vital importancia realizar distintos análisis como un PESTEL para el macro entorno, las 5 fuerzas de Porter para el micro entorno y por último un FODA para analizar las fortalezas y debilidades del negocio y las oportunidad y amenazas que el mercado presenta actualmente.

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El objetivo de este análisis es conocer los factores externos a la empresa que influyan de manera directa o indirecta, sobre los cuales no se tiene control, para lograr disminuir las amenazas y a su vez potenciar las oportunidades externas.

- Factores Políticos

En el plano político este año (2019) es un año crítico en lo que respecta a la política, se avecinan elecciones presidenciales, por otro lado, ya se realizaron las elecciones de

gobernadores e intendentes. También entran en escena el acuerdo que el actual gobierno posee con el FMI (fondo monetario internacional), el cual para cumplirlo el gobierno se vio obligado a adoptar medidas de ajustes para lograr el déficit cero y lograr cumplir con el acuerdo. Habitualmente pasa en años electorales, que el tipo de cambio se mueve por detrás de los precios para ayudar a cambiar la situación de los salarios. (Lafuente, 2018)

- Factores Económicos

En el aspecto económico, según datos oficiales el año pasado (2018) dejó el índice de inflación más alto desde 1991, una disminución en el consumo debido a los bajos ingresos reales y también una caída del producto bruto interno (PBI) de más del 2%. Se estima que las familias puedan recuperar este año una parte de lo perdido el año pasado. Teóricamente la inflación debería bajar, pero cerrando a fin de año se estima que llegue a un 27%. Por otro lado, esta suba inflacionaria golpea muy duro al mercado nacional, ya que no se puede competir con países que son más estables en materia económica.

Dentro de los factores económicos tenemos distintos componentes como puede ser el Dólar, la inflación, el empleo, el consumo, el campo y por último las elecciones. Cada uno de estos factores es de vital importancia para la economía de un país y en estos últimos dos años casi todos se vieron modificados negativamente lo que genera una desconfianza económica, a nivel país y a nivel internacional, dejando al país mal posicionado en cuanto a lo económico. (Lafuente, 2018). Esto repercute de manera directa en lo que a viajes de ocio y turismo refiere.

- Factores sociales

En materia social Argentina se encuentra desbastada, las cifras de pobreza e indigencia van en aumento. La pobreza en el segundo semestre de 2018 se encontraba en el 32%, frente al 25,7 del mismo periodo del 2017, esto quiere decir que son casi 3 millones de personas más que el año anterior. La indigencia trepo el 6.7% frente al 4.8% de los mismos periodos. (Donato, 2019)

En lo que a educación se refiere el presupuesto nacional se redujo en un 9% entre el 2016 y el 2018, y si se cumple el presupuesto de 2019 el retroceso va a llegar a un 19%, esto quiere decir que la argentina en 3 años tan solo bajo el presupuesto en educación un 20%. (Alvarez, 2019). Lamentablemente los factores sociales no son alentadores para el país.

- Factores tecnológicos

En materia de tecnología a diferencia de otras épocas, avanza a pasos agigantados. Para este 2019 se espera que se consoliden las tendencias de los teléfonos plegables, la computación cuántica la traducción simultánea y microchips que se conecten con el cerebro.

Estos son avances muy importantes principalmente el de las computadoras cuánticas ya que serán máquinas de alta complejidad, capaces de resolver problemas de gran dificultad y mucho más efectivas que las ya existentes debido a la estructura y a la tecnología utilizada en estas últimas.

Los microchips son el futuro, se trata de microchips los cuales se colocan en el cerebro y estos empiezan a aprender de las conexiones neuronales que nosotros ya poseemos, almacenar datos y realizar activaciones neuronales. En la universidad de Rice en EE. UU ya se está trabajando para que lea algunas señales ligadas a la vista y el oído para ayudar a revertir la ceguera y la sordera. (Bellucci, 2019)

- Factores ecológicos

Como seres vivos, los humanos formamos parte del ecosistema y por consecuencia todas nuestras acciones generan impacto en el ambiente. Desde la acción más ínfima, hasta la más compleja impacta; cuando nos vinculamos con otras personas, al desarrollar tecnologías, a través de la utilización de los recursos naturales y servicios ambientales para sobrevivir y para consumo personal generamos, en menor o mayor medida, impacto en el medio ambiente. (Fontana, 2014).

Podemos ver como la mentalidad y el accionar de las personas alrededor del mundo va cambiando, antes no se hablaba del reciclado, de la consciencia ambiental del cuidado del medio ambiente. Hoy es muy importante todo lo que es referido al cuidado del medio ambiente, esto es debido a que hoy en pleno siglo XXI siguen existiendo basurales a cielo abierto, minas a cielo abierto no hay cuidados con los residuos industriales, etc. Es por esto que está tomando vital importancia, que grandes organizaciones que, si les interesa el cuidado del medio ambiente, son las encargadas de generar esta conciencia colectiva y su contagio para que poco a poco todos nos demos cuenta que esto no es un tema menor.

- Factores Legales

En cuanto a factores legales podemos hacer mención una ley, la cual se muestra a continuación **Ley 18.829** establecen que las empresas que requieran el otorgamiento de licencia para actuar como Agencias de Viajes deberán acreditar como mínimo en la estructura funcional básica a un idóneo con título profesional obtenido en carreras específicas de turismo de nivel terciario o universitario oficiales o privadas, reconocidas por el Ministerio de Educación. Asegurando así tener un profesional en su equipo de trabajo. Esto es para que este profesional asista, capacite o ayude en trabajos, a gente que no está preparada profesionalmente, pero que se encuentra trabajando en la organización. Legalmente es indispensable contar con este requisito para poder dar inicio a una empresa de turismo.

Por otro lado, encontramos la **Ley 24.240 ART.8** Ley de defensa del consumidor. Ejemplo si hay una publicidad con un precio fijo de un paquete turístico, a la hora de realizar la compra por ese paquete, la empresa debe cobrarme el mismo precio que establece la publicidad, de lo contrario debo recurrir a esta ley que me ampara.

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO - 5 FUERZAS DE PORTER

- Amenaza de nuevos competidores

La industria del turismo, posee una rivalidad muy fuerte entre sus competidores, resultado de los avances de la tecnología, lo que posibilita que las organizaciones puedan prestar sus servicios a través de los e-commerce. Esta industria se encuentra en un momento de transición, debido a que se está generando un cambio en el modelo de negocios, priorizando la experiencia del consumidor a través del uso de las nuevas tecnologías. Por ende, aquella empresa que no se adapte a estos cambios tendrá grandes amenazas en lo que respecta a sus competidores.

Algunos de los competidores fuertes de la industria con estas características son: Booking, Beggia turismo, Al mundo, Trivago, Despegar.com, Transatlántica, TDH, Trip Advisor, etc.

- El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con proveedores es relativamente bajo en este tipo de industrias, ya que, al existir tanta competencia en el sector, si hay muchas trabas en lo que respecta a la negociación, los proveedores optaran por otra empresa. Esto quiere decir que no hay mucho margen de negociación, pero se pueden obtener ventajas competitivas en los distintos acuerdos y convenios que logre conseguir la firma.

- Capacidad de negociación con los compradores

Algunas de las herramientas para negociar que poseen las empresas en esta industria son:

- diferenciación por bajo costo.
- brindarle la mejor experiencia de usuario posible al cliente.
- acumulación de beneficios propios de la marca.
- comunidades de viajantes.
- entre otras opciones para lograr diferenciarse.

- Productos sustitutos

En cuanto a productos sustitutos se puede apreciar que muchos clientes eligen la alternativa de realizar viajes por cuenta propia sin contratar nada e ir realizando lo que prefieran a medida que se desarrolla el viaje. Las plataformas de internet, por otro lado, le permiten al usuario armar el viaje por partes sin la necesidad de tener que contratar un paquete entero en la empresa. En este punto también cobra importancia las nuevas aerolíneas low cost, ya que su forma de adquirir los boletos sin un intermediario también hace que parte de la propuesta de las agencias de viajes se vean afectadas.

- Barreras de ingreso

En lo que refiere a barreras de ingreso, encontramos los aspectos legales e impositivos que imponen la condición de que el dueño de la organización tenga un título de grado en el ámbito del turismo para el desarrollo de la actividad. Otras barreras están vinculadas al know how, el cual consiste en el conjunto de capacidades y habilidades que permiten el desarrollo exitoso del negocio. La inversión inicial es otra barrera de ingreso, debido a que se necesitara de la creación de un e-commerce o en otro de los casos la apertura de un local al público.

Todo esto forma parte de las barreras y son factores que influyen en el proceso de decisión a la hora de ingresar al mercado del turismo.

ANÁLISIS INTERNO

Estrategias implementadas

A raíz de lo analizado respecto a la información presentada por la organización se destaca que la misma ha incorporado una nueva modalidad de trabajo a través del pensamiento estratégico, ya que se han planteado las distintas estrategias relacionadas a la expansión de las franquicias de Lozada, buscando lograr el aumento de las mismas para el año 2022 en un total de 200 franquicias. A su vez dentro de las estrategias se denota la articulación de los lineamientos corporativos principales que hacen a la propia identidad corporativa, como lo son la visión, misión valores y políticas para cada uno de los departamentos involucrados en el proceso de producción de servicios.

Respecto a los lineamientos corporativos se puede decir que los mismos se encuentran definidos de manera tal que dan respuesta a la cultura organizacional que busca implementar Lozada, siendo la misma la incorporación de procesos y procedimientos innovadores para la gestión interna de sus negocios.

Sin embargo, y pese a contar con dichos lineamientos, se observa que los mismos no se encuentran perfectamente alineados a las estrategias que busca implementar, como tampoco la presentación de la jerarquización de sus objetivos estratégicos, es decir la consolidación, el crecimiento y la rentabilidad. Lo que se quiere decir es que Lozada busca como visión empresarial la mejora en su posicionamiento, pero también le atribuye una significancia mayor al crecimiento y expansión de sus franquicias, como también la potenciación de los índices de rentabilidad, tanto para sus socios franquiciados como para la casa central.

A raíz de esto se puede decir entonces que si bien Lozada presenta sus componentes fundamentales no logra jerarquizar la importancia de los mismos, a demás de plantearse objetivos poco alcanzables en el corto plazo, haciendo referencia al aumento de 200 franquicias para el año 2022. De esta forma la organización deberá desarrollar profundamente el bagaje de estrategias para ayudarla a cumplir con dichos objetivos.

Estructura Organizacional

Tal como se ha mencionado anteriormente Lozada viajes imparte una cultura en organización de innovación sobre la gestión, en la cual busca desarrollar e implementar la adecuación tecnológica a su modelo de negocios con el fin de dar respuesta a las nuevas

exigencias del mercado y patrones de consumo. Sin embargo, y como se podrá observar en el apartado de la cadena de valor la empresa no ha logrado dicha actualización tecnológica debido, entre sus principales razones a la imposibilidad de plantear la jerarquización de sus estrategias.

Ahora bien, en relación a la manera en la que se estructura la organización la misma presenta una estructura funcional para la casa central, dejando a los franquiciados la posibilidad de llevar adelante la gestión, estructura y procedimientos, jactándose de llevar adelante un proceso de soporte y vinculación para mejorar los procesos internos de las sucursales.

Cadena De Valor

En lo que refiere a la cadena de valor de Lozada puede comenzarse haciendo una descripción de sus actividades principales iniciando el análisis referido a la investigación y desarrollo.

Esta actividad es una de las mas ejercidas por la organización, pero la particularidad es la disonancia en cuanto al tiempo y organización con la que llevan adelante la investigación y desarrollo. Si bien se jactan de encontrarse a la vanguardia, buscando aunar, por ejemplo todos los canales mediante la metodología de omnicanalidad, su foco ha estado puesto exclusivamente en la apertura de las franquicias descuidando otros elementos como por ejemplo la departamentalización de un espacio en el que la investigación y desarrollo se realice específicamente, y mas centrada en lo que implica el desarrollo de propuestas turísticas, que eso Lozada viajes mas allá de su trayectoria no ha

logrado establecer, con lo que pierde la oportunidad de diseñar paquetes propuestas diferenciales para los distintos segmentos de sus consumidores.

Continuando la otra actividad principal refiere a la producción, que como bien se sabe esta es una empresa que no hace manufactura en el sentido propio de la idea de análisis de cadena de valor, pero si es posible describir que su proceso productivo consta en toda la etapa coordinativa referida a la preparación de los paquetes turísticos, la puesta en valor, el contacto con los operadores y demás proveedores y luego la promoción de los mismos hasta llegar al seguimiento de los clientes que han decidido contratar con Lozada.

Esta secuencia que alude al proceso de producción es uno de los aspectos mas trabajados y pulidos por la propia empresa, debido a los años de experiencia y trayectoria. Sin embargo todos los pasos no se encuentran debidamente estandarizados y procedimentados, lo que le significa una verdadera inconsistencia en cuanto a la eficiencia de trabajo ya que al tener tantas sucursales diseminadas a lo largo del país esta estandarización debería estar totalmente especificada e instaurada.

Si bien existen manuales y desarrollos, los mismos no se encuentran alineados a toda una planificación estratégica, donde como bien se dijo al principio Lozada busca plantear una alineación estratégica la misma va cambiando año a año y no logra la congruencia necesaria. Es allí donde se advierte una falencia y una posibilidad de mejora para que Lozada viajes sea mucho mas optima en la vinculación entre casa central, franquicias y por supuesto en la propuesta de valor que le entrega a sus consumidores. La tercera de las actividades principales alusiva a la mercadotecnia, comercialización y ventas, este es otro espacio en el que Lozada ha sabido gestionarse y también uno de los factores claves del éxito para la diseminación a lo largo de todo el territorio nacional. En este

espacio se desarrollan distintos elementos como por ejemplo el campus Lozada donde invitan a experimentar no solamente de los turistas sino también de las distintas sucursales y en este sentido las sucursales terminan siendo un público semi interno/semi externo porque dependen de la propuesta de valor para funcionar acorde a las expectativas.

Otro de los elementos es la política de la omnicanalidad y esta conjugación de distintos espacios de comunicación para llegar de forma óptima a los usuarios.

Sin embargo mas allá de toda la experiencia y de los elementos que pretendan establecer para profundizar y agudizar la difusión y la comunicación, Lozada a quedado desperdigada en cuanto a sus esfuerzos ya que al no tener un lineamiento estratégico determinado, todas estas acciones van desencadenándose sin un eje central y esto puede significarle en el mediano y largo plazo un desarrollo totalmente en disonancia que genere conflictos entre las sucursales, y también en la entrega de los servicios a sus consumidores.

La cuarta actividad principal es la tendiente a servicios a clientes, aquí Lozada concentra la mayor parte de sus esfuerzos ya que busca, a partir de los últimos dos años instaurar el concepto de lo que ha sido experiencia Lozada y a partir de ahí se conjugan todas las ideas mencionadas anteriormente tanto en investigación y desarrollo como también en marketing, comercialización y ventas a partir de la omnicanalidad ya que lo que busca Lozada es darle el mejor servicio, la agilidad, la optimización de los tiempos, los precios y una propuesta de valor acorde en todo un paquete que confluya todos estos atributos.

Mas allá de todo este esfuerzo y esta filosofía, poder bajarla implica justamente un esfuerzo que hoy Lozada no puede materializar por diversas razones en primer instancia porque aun no tiene una planificación estratégica determinada, en segundo lugar por la cantidad de demanda no solamente de turistas sino también de sus franquiciados que debe atender y acompañar y en ese sentido nos estar organizados desde los lineamientos estratégicos le repercute sin lugar a dudas en su base organizacional. Si bien a Lozada le ha ido bien en su desempeño comercial, le podría ir muchísimo mejor a partir de una planificación estratégica totalmente instaurada y alineada a sus objetivos corporativos.

Ya transcurriendo el análisis de la cadena de valor hacia sus actividades de apoyo, se analiza la logística este espacio al igual que el área de producción en las actividades principales es otra de las gestiones mas aceptadas dentro de la organización, pero que no tiene la procedimentación necesaria. De acuerdo a lo relevado el funcionamiento general del proceso entre la coordinación de la relación con los proveedores como así también el proceso de cobros, de cotizaciones y la vinculación con los operadores para luego efectivizar la comercialización no se encuentra clara ni delimitada, aquí nuevamente todo este trabajo logístico se lleva delante de forma eficiente pero por el conocimiento cotidiano y la inercia que se le genera a esta organización.

En este sentido, tener el conocimiento simplemente por la experiencia del día a día no es consistencia suficiente para lograr ramificar lo que pretende instaurar Lozada que es materializarse y desplegarse con mayores franquicias para esto deberá tener su cadena logística trabajada y estandarizada con mayor detalle y bajada a documentos que puedan ser replicados y compartidos a los franquiciados.

En cuanto a RR HH se advierten dos aspectos por un lado un factor positivo y por el otro una carencia. En lo que refiere al factor positivo es la administración de personal en la parte hard donde liquidación de sueldos, registros, contrataciones, reclutamiento y selección y todas las actividades base de RR HH se encuentran sobre el departamento en casa central que lleva adelante a partir del área administrativa.

Ahora bien en lo que implica la gestión de la comunicación interna y la coordinación, surgen todos estos elementos que anteriormente eran descriptos tanto en mercadotecnia como en producción y también en logística donde no existe un seguimiento a las franquicias que como bien se decía deben ser consideradas como un publico semi interno. Allí se encuentra la falencia o también la oportunidad de mejora de poder establecer todo un trabajo de coordinación y de administración de capital humano para potenciar el vínculo institucional y el desarrollo de los vendedores que se desempeñan en cada una de estas franquicias.

Finalmente, en cuanto a infraestructura y sistemas de información estos son puntos que Lozada tiene bien trabajados, por un lado la infraestructura es uno de los factores claves para poder replicar sus franquicias y en este sentido los elementos se encuentran bien estandarizados y pueden ser proyectados a todo aquel que pretenda convertirse en un franquiciado de la marca. De igual manera sucede con los actuales franquiciados y con lo que trabaja desde casa central esta organización.

En lo que refiere a los sistemas de información este es otro aspecto que Lozada ha sabido trabajar pero que necesita de una actualización tecnológica permanente y allí se encuentra la oportunidad de mejora, poder actualizar tecnológicamente a la empresa para que sus sistemas de información tanto para el seguimiento a franquicias como también

a los turistas operados y otros actores que se vinculan a la misma puedan ser gestionados de forma eficiente. Si bien el actual sistema de información funciona, es importante actualizarlo y planificar programar todo un escenario de actualización capacitación e inversión en materia tecnológica.

MARCO TEÓRICO

En este marco teórico se presentan el proceso general de la planificación estratégica y para ello existen diversos autores que van reflexionando acerca de la misma.

Aquí se tomarán como base de determinación a Hill y Jones (2015), quienes explican al igual que los demás autores que la planificación estratégica es un proceso y no un fin en sí mismo. Según estos investigadores la planificación es todo un entramado de secuencias de 5 actividades clave. En primera instancia el planteamiento de los objetivos corporativas, la segunda etapa el desarrollo de un análisis situacional anclado a un diagnóstico, luego la determinación de el diagnostico concretamente la estipulación de estrategias y finalmente el diseño de planes de acción para ser llevados adelante.

Si se pretende hacer un paralelismo muchas otras perspectivas también coinciden en estas 5 etapas pero algunas se enfocan en un trabajo primeramente de análisis situacional para luego de un diagnostico plantear los objetivos. Mas allá de estas disonancias lo importante es reconocer este proceso y secuencia que implica la planificación estratégica como un medio para optimizar y extraer ventajas competitivas de la organización (Hill y Jones, 2015).

En este marco Gallardo Hernández (2012) explica que el planteamiento de los objetivos es la tarea principal de todo administrador ya que a partir de esta secuencia podrá generar una administración por objetivos y llevar adelante una planificación que este instaurada en lineamientos estratégicos.

En lo que respecta a Ortega Castro (2008) este autor también aporta a lo que implica el análisis situacional explicando que en su desenvolvimiento el planificador debe tener en cuenta el contexto indirecto el contexto directo y el análisis interno en donde se rodea a la organización buscando determinar cuales son sus virtudes defectos y como a partir de estos aprovechar las oportunidades y esquivar las amenazas que le plantea el contexto indirecto.

En palabras de Kotler (2006) el desarrollo del análisis situacional se establece desde el macroentorno y un microentorno. En el macroentorno se estudian fuerzas tales como las tendencias políticas, económicas, legales, ecológicas y sociales/culturales que inciden o podrían incidir de forma negativa o positiva en el desempeño, primero del sector, y luego en la propia organización con las que se encuentre trabajando.

Kotler también explica que para analizar el contexto se debe tener en cuenta el microentorno y allí se referencia a las 5 fuerzas de Porter a donde se clasifica a todo el sector como un entramado entre proveedores, competidores, consumidores, sustitos y barreras de ingreso a toda una industria y por ende a un sector. Estos actores, según Hill y Jones (2015) son establecidos como un relacionamiento conjunto que van estableciendo fuerzas que potencian o disminuyen a algunos actores que son parte de las industrias que conforman el sector. La idea de este análisis del sector es reconocer quienes son los

protagonistas que mayor fuerza y apalancamiento logran en toda la instauración de la producción y comercialización.

Por lo tanto considerando a lo que refería Hill y Jones en donde primero se establecía los objetivos puede entenderse que el planificador debe establecer objetivos y luego considerar el análisis situacional para saber y reconocer si el contexto se encuentra preparado para colaborar o perjudicar a los propósitos corporativos de la compañía. En este sentido el administrador a través de la planificación estratégica se va resguardando y siendo cautelosos para dar pasos consistentes y no desde la improvisación. Esa es la esencia de la planificación estratégica.

Luego en una tercera instancia, así como bien se decía el análisis macro y micro entorno para cumplimentar el análisis situacional se debe trabajar sobre el análisis interno y aquí existen diversas herramientas para llevar adelante este proceso de relevamiento. La idea, según Hill y Jones (2015) es determinar cuáles son los recursos valiosísimos que tiene una organización, y a partir de allí poder reconocer las falencias y carencias para administrarlos entre procesos y dichos recursos. Aquí la combinación dará como resultado competencias distintivas para luego a través de los procedimientos y la planificación generar ventajas competitivas. Una de las técnicas para hacer este relevamiento es la cadena de valor, que según Hill y Jones se establece a través de la administración y observación de sus actividad principales y complementarias o de apoyo. Entre las actividades principales se encuentran la investigación y desarrollo, la producción, la comercialización mercadotecnia y ventas y finalmente servicios a clientes. En complemento las actividades de apoyatura refieren a la logística, los RR HH, los sistemas de información y la infraestructura. Tal vez de autor a autor la cadena de valor pueda

cambiar conceptualmente, pero la esencia es poder entender la dinámica que ofrece la organización para saber dónde se encuentran las virtudes y sus falencias.

Habiendo establecido el análisis situacional puede pasarse entonces a lo que es la otra etapa del diagnóstico, aquí pueden emplearse distintas matrices para poder clasificar toda la información proveniente del análisis de contexto y también del análisis interno. Una de las herramientas propuestas por la mayoría de los investigadores y especialistas en planificación estratégica y en management empresarial es la matriz FODA que logra clasificar en un cuadrante a aquellos aspectos que son relevados desde el exterior como ser oportunidades y amenazas y también desde el interior como ser fortalezas y debilidades.

Las oportunidades y amenazas son aquellos factores que podrían incidir positiva o negativamente en el desempeño del sector o de la propia organización mientras que las fortalezas y debilidades son aquellos factores que inciden de forma directa y potencian o debilitan el desempeño organizacional en la búsqueda de aquellas competencias distintivas que bien marcaban Hill y Jones (2015).

Una vez establecido el diagnóstico pueden delimitarse y validarse los objetivos que se habían planteado en la primera instancia como bien mencionaban estos autores y aquí existen diversos objetivos tanto corporativos como estratégicos. Los objetivos corporativos son aquellos que deben ser planteados en la primera etapa que refieren a la misión, visión, políticas y valores, mientras que los objetivos estratégicos se refieren a la jerarquización entre la consolidación, la rentabilidad o el crecimiento y que de acuerdo a las perspectivas de la organización se instauraran como lineamientos prioritarios o secundarios. Tal vez en algunas organizaciones el establecimiento y la rentabilidad sean

muchos más importantes que apelar al crecimiento o a la consolidación y en otras considerando su envergadura la consolidación sea mucho más importante que la rentabilidad porque de esta última ya no se depende.

La siguiente etapa refiere justamente a la delimitación de estrategias como se viene siguiendo a Hill y Jones (2015) existen estrategias genéricas corporativas y también estrategias de un menor nivel y jerarquía, pero no por eso importantes ya que desde las estrategias genéricas se van instaurando las estrategias funcionales.

Dentro de las estrategias genéricas se encuentran las estrategias referidas a como una organización se presenta ante sus competidores y antes sus consumidores. Aquí se encuentran 3 tipologías la estrategia competitiva, la estrategia de enfoque y la estrategia de liderazgo en costo.

Luego se encuentran las estrategias referidas a como incorporarse al mercado no solamente la presentación sino también su incorporación y aquí pueden delimitarse las estrategias de crecimiento siguiendo la matriz de ANSOFF donde se desarrollan cuatro tipologías la estrategia de penetración de mercado, la de desarrollo de producto, de desarrollo de mercado o más bien la de diversificación que es la estrategia que confluencia a las anteriores.

Una tercera estrategia genérica es la de desarrollo y amplitud del dominio que puede tener una organización respecto a la capacidad para seguir adelante sus negocios aquí pueden clasificarse entre estrategias orgánicas y estrategias externas. La estrategia orgánica es cuando una organización decide apostar a su desenvolvimiento interno a sus procedimientos y metodologías, mientras que la estrategia externa aplica cuando una

organización decide absorber o aliarse con otras entidades para ampliar el dominio en el campo de producción y comercialización.

Finalmente, la última etapa refiere a la instauración de planes de acción. En este contexto habiendo determinado cuales son los propósitos de la organización habiendo identificado las potencialidades, virtudes, debilidades y sabiendo las estrategias que se deberán delimitar, se comienza con el diseño de los planes de acción es decir las actividades clave que se deberá llevar adelante ya sea para capacitar para comercializar, entre otros. Los planes de acción implican una determinación de sus propios objetivos, de sus segmentos, de recursos, costos e indicadores que podrán ser materializados en toda una dinámica que se baja a un documento concreto y se materializa la planificación estratégica.

DIAGNÓSTICO: FODA

Fortalezas

- Equipo humano.
- Posicionamiento de marca en argentina. Reconocida como una de las empresas pioneras en el sector del turismo.
- Red de franquicias.

Debilidades

- Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistema de información offline. Debe trabajar mucho en este aspecto, para lograr mantenerse a la altura del mercado y seguir posicionada. De lo contrario se verá en decadencia.

- Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias.
- Falta de conocimiento tecnológico.
- Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros. Se deberían anexar para medios de financiación para el cliente.

Oportunidades

- El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial \Rightarrow crecimiento de la industria.
- Desembarco de *low cost* en Argentina y nuevas rutas. Aprovechar esta nueva oportunidad que le brinda el mercado argentino.
- Autorización del Banco Central de la República Argentina (BCRA) para la venta de monedas extranjeras.
- Lanzamiento segunda marca.
- Crecimiento del campus Lozada para la comunidad (para la formación de colaboradores)

Amenazas

- Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente
- Trayectoria y experiencias

(CANVAS, 2019)

DIAGNÓSTICO/DISCUSIÓN

Cómo discusiones diagnóstico cabe retrotraer lo planteado como problemática y también los lineamientos referidos a la esencia de la planificación estratégica en Lozada viajes. Como bien se decía esta es una empresa que ha ido creciendo y transformándose con el paso del tiempo, buscando profesionalizarse, y en ese transcurso creció a tal punto de diseminarse con distintas franquicias a lo largo y ancho del país, y esto si bien le significó un crecimiento aún no se ha consolidado debido justamente a la falta de lineamientos estratégicos, y esto es una causa que genera por ejemplo la no visualización de un proceso de incorporación tecnológica que es uno de los aspectos más destacados como se venía describiendo en todo este análisis situacional. Ahora bien en esta etapa diagnóstica es importante resumir expresando que Lozada Viajes no se articula bajo una planificación estratégica en la que le permita pensar cuáles son los factores clave que le permitirán aunar todo esta intención de crecimiento y al mismo tiempo consolidación. El claro ejemplo es la omnicanalidad que no termina de materializarse y que si bien tienen la intención de estipular el desarrollo tecnológico no lo hacen coordinativamente y a medida que aparecen nuevas franquicias van trabajando situacionalmente pero no estratégicamente, es por ello que desde la perspectiva de este reporte de caso y considerando la implicancia e importancia de la planificación estratégica es que se le propone el diseño de un plan bajo este concepto que se concentré principalmente en la estrategia funcional de organización para dar un desenvolvimiento y desencadenamiento a la tecnología como eje central para coordinar el desarrollo entre franquicias, y también de manera aunada la vinculación estratégica con sus grupos de interés.

Esto trasciende también a que Lozada se encuentra obligada no solamente, por sus aspiraciones sino también por lo que el público le demanda. Se expresaba al inicio del planteamiento temático y de la problemática el crecimiento en cuanto a las expectativas que tienen hoy los clientes, de cualquier industria y más aún la del turismo en donde las plataformas virtuales, que son desglosamientos del desarrollo tecnológico han sido, seguirán y comienzan a ser una incidencia totalmente fundamental para el éxito del modelo de negocio de este tipo de organizaciones.

En este marco es mucho más determinante entonces trabajar una planificación estratégica concentrada en planes de acción que busquen la procedimentación, y al mismo tiempo la proyección con la tecnología como denominador común y esencial para que todos los actores inmiscuidos en esta organización, y principalmente los directivos de las distintas franquicias puedan estar alineados y trabajando de una manera coordinativa.

En ese sentido es que el diseño de una planificación estratégica permitirá determinar los objetivos corporativos pero no cómo simples aspiraciones sino como elementos inspiradores de las estrategias y los planes de acción que se transfieran a todas las franquicias, y que cualquier cambio y actualización puede ser establecido a partir de esa estrategia funcional de organización bien definida.

PROPUESTA DE APLICACIÓN

La siguiente propuesta se desarrollará con el fin de permitirle a Lozada viajes el cumplimiento de sus objetivos de expansión a través de la determinación de los pasos a seguir con el fin de optimizar el trabajo dentro de las sucursales ya existentes, la mejora en los procesos de comunicación interna y la actualización tecnológica de sus canales de comunicación externa. La relación que existe entre los objetivos específicos y el general tiene que ver puntualmente con la mejora en la gestión actual de las franquicias que se desencadenara en un mejor desarrollo para dichas franquicias, permitiendo de esta forma optimizar el proceso de apertura de nuevas franquicias, ya que las mismas se encontraran bajo los lineamientos estratégicos y específicos con los cuales no cuenta actualmente Lozada.

Tal como se planteó en el análisis situacional se continuará con la utilización del sistema de objetivos corporativos, desarrollando un desglose de la manera en la que logrará el cumplimiento de tales aspectos.

Visión:

“Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.”

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.”

Estrategia corporativa

Se escoge la estrategia de diferenciación como estrategia corporativa de competencia en donde se buscará que Lozada viajes se diferencie de sus rivales a través de la presentación de los siguientes atributos: Agilidad en la respuesta; Atención personalizada; Fácil accesibilidad a los servicios y productos.

Objetivo General (corporativo)

- Lograr un incremento de 30 nuevas franquicias para el año 2024 mediante la delimitación de una estructura organizacional e innovación tecnológica en su cadena de valor.

Objetivos Específicos

- Diseñar una nueva estructura organizacional desde la estrategia funcional de organización logrando que el 90% de los empleados interiorice la nueva forma de trabajo para el año 2024.
- Eficientizar los procesos de comunicación interna en un 50% para el año 2024 mediante el uso de una estrategia funcional de organización basada en procedimientos.
- Profundizar el desarrollo tecnológico de los canales de comunicación externa logrando un aumento en los ingresos por ventas en un 5% para el año 2024.

Fundamentación de los objetivos:

Se toma el planteamiento de objetivos de crecimiento principalmente sobre el número de franquicias para su apertura bajo parámetros que sean alcanzables, en primera instancia por la propia empresa y a su vez por la situación económica actual del país, aspectos que fueron analizados y demostrados en el diagnóstico de Lozada. Para ello entonces se plantea una modificación en el objetivo principal de la empresa el cual se jacta en el aumento de 200 franquicias en el transcurso de solo dos años, para así lograr crear 30 nuevas franquicias para el año 2024. Específicamente dicha expansión del modelo de negocios se logrará a través de mejoras dentro de las estrategias funcionales de organización, logrando a su vez la incorporación de la tecnología a todo su proceso de trabajo, enfatizando una mejora en la manera de prestar los servicios actualmente. Así se buscará encausar el trabajo de Lozada viajes desde una perspectiva estratégica que logrará a través de la materialización de diferentes planes de acción, basados puntualmente en el desarrollo de la estructura organizacional, la comunicación interna y la innovación tecnológica.

Alcance

El alcance temporal de la propuesta de aplicación será de 5 años, ya que lo que se plantea es comenzar con la diagramación del plan estratégico a partir del año 2020 para lograr los objetivos planteados hacia finales del año 2024. A su vez tendrá un alcance global sobre toda la organización, ya que se busca impartir mejoras en los procesos de trabajo relacionados a su estructura, a su proceso de comunicación interna y a la aplicación e incorporación tecnológica al modelo actual.

*Planes de Acción:**Plan de Acción 1: Estructura organizacional.*

Se buscará que dicha estructura se encuentre encausada para minimizar los errores en la propuesta de servicio realizada actualmente por las diferentes franquicias, es decir que lo que se busca desarrollar será la estandarización de todas las franquicias para que de esta forma las mismas logren trabajar desde los mismos lineamientos así la propuesta de valor sea la misma en cualquiera de las franquicias a las cuales los clientes lleguen. Para esto será necesario además de la definición de estructura el armado de diferentes capacitaciones que permitiría a los colaboradores de las franquicias interiorizar esta nueva forma de trabajo.

Tabla 1: Actividades Plan 1

<i>Actividades</i>	<i>Tiempo</i>
Esclarecimiento de los lineamientos estratégicos.	1era y 2da semana de Enero 2020.
Adecuación de la nueva estructura.	2da y 3era semana de Enero 2020.
Diseño de la nueva estructura organizacional.	4ta semana de Enero y 1era de Febrero 2020.
Presentación a los directivos de la empresa.	2da semana Febrero.
Definición de las capacitaciones.	3era y 4ta semana de Febrero 2020.
Implementación de las capacitaciones.	1era y 4ta semana desde Marzo a Julio 2020.
Desarrollo e implementación de la nueva estructura.	Desde la 1era semana de Agosto 2020.

Fuente: elaboración propia.

Recursos:

- Acceso a documentos de la empresa.
- Artículos de librería.
- Recursos informáticos.
- Diseño gráfico para la estructura.
- Diseño y elaboración de instructivos de capacitación.
- Espacio físico para reuniones y capacitaciones.
- Contratación de asesor estratégico profesional.

Plan de Acción 2: Procedimientos de comunicación interna.

Con el objetivo de profundizar el plan de acción previamente desarrollado se plantea las siguientes acciones para mejorar el proceso de comunicación interna entre las franquicias y la casa central de Lozada. Contar con un procedimiento específico para la comunicación interna le permitirá a la organización desarrollar de forma mas clara el trabajo actual y la prestación del servicio, con el objetivo de lograr efficientizar dichos procesos de trabajo. La manera de aplicarlo será mediante la incorporación de un nuevo sistema integral de comunicación que logre integrar la tecnología a los procesos comunicativos internos actuales además del desarrollo de diferentes capacitaciones con los franquiciados y sus colaboradores, de manera online para ayudarlos a comprender y a utilizar el nuevo sistema de comunicación.

Tabla 2: Actividades Plan 2

<i>Actividades</i>	<i>Tiempo</i>
Definición de los ejes estratégicos del plan de comunicación interno.	1era a la 2da semana de Enero 2020.
Puesta en contacto con un programador en sistemas.	3era semana de Enero 2020.
Desarrollo y diseño del nuevo sistema de comunicación interno.	4ta semana de Enero a la 4ta semana de Febrero de 2020.
Presentación a los directivos de la empresa.	2da semana de Marzo 2020.
Ajustes de acuerdo a las observaciones de los directivos.	3era Semana de Marzo a la 1era de Abril de 2020
Definición de los programas de capacitación.	1era de Marzo a la 3era semana de marzo de 2020
Adecuación de las franquicias al nuevo modelo de comunicación.	2da semana de Abril hasta la 4ta Semana de Julio de 2020.
Implementación de las capacitaciones.	Agosto de 2020.
Implementación del nuevo sistema.	Septiembre de 2020.

Fuente: elaboración propia.

Recursos:

- Acceso a documentos de la empresa.
- Artículos de librería.
- Recursos informáticos.
- Contratación de programador en sistemas.
- Instalación del nuevo sistema.
- Espacio físico para reuniones y capacitaciones.

- Programa de capacitación.
- Contratación de capacitador.
- Diseño y elaboración de instructivos de capacitación.
- Contratación de asesor estratégico profesional.

Plan de Acción 3: Innovación tecnológica de canales de venta.

Este plan de acción se desarrolla buscando amoldar la propuesta actual de Lozada a los avances tecnológicos que vienen sucediendo en los últimos tiempos como respuesta a los cambios en los patrones de consumo de los clientes. Se busca poner en implementación estas acciones debido a lo diagnosticado en relación a la obsolescencia tecnológica que presenta Lozada viajes en su propuesta de valor y entorno a las relaciones y canales utilizados con sus clientes.

Puntualmente se buscará rediseñar la página web actual de Lozada incorporando la posibilidad de adquirir paquetes turísticos a través de dicha plataforma buscando así el aumento de los canales de ventas que proporcionarían la oportunidad de aumentar las mismas y contribuir al cumplimiento del tercer objetivo estratégico. Además de esta modificación se plantea también desarrollar una aplicación móvil que sirva como canal tanto de ventas como de comunicación con las diferentes franquicias para complementar la estrategia de diferenciaciones pactada anteriormente que viene dada por la facilidad de acceso a los paquetes turísticos y la asistencia personalizada al viajero.

Tabla 3: Actividades Plan 3

<i>Actividades</i>	<i>Tiempo</i>
Definición de los lineamientos y conceptos de la página web y la app móvil.	2da a la 3era semana de Enero de 2020.
Puesta en contacto con programadores y diseñadores web.	4ta semana de Enero a la 4ta semana de Febrero de 2020.
Diseño de la página web.	Marzo 2020.
Diseño de la app móvil.	4ta semana de Marzo a la 3er semana de Abril de 2020.
Presentación a los directivos de la empresa.	4ta semana de Abril de 2020.
Desarrollo de capacitaciones a los colaboradores.	1era semana de Mayo a la 3er semana de Junio de 2020.
Prueba piloto de los nuevos canales de venta.	4ta semana de Junio a la 1er semana de Agosto 2020.
Ajustes necesarios según requerimientos de los clientes.	2da semana de Agosto a la 4ta de Agosto de 2020.
Implementación de los nuevos canales.	Septiembre de 2020.

Fuente: elaboración propia.

Recursos:

-Contratación de programador de app móvil.

-Contratación del diseñador web.

-Diseño y elaboración de instructivos de capacitación.

-Espacio físico para reuniones y capacitaciones.

-Artículos de Librería.

-Recursos Informáticos.

-Desarrollo de promoción de los nuevos canales.

-Contratación de asesor estratégico profesional.

Presupuesto

En esta sección se presenta el presupuesto total para la elaboración y puesta en marcha de los planes de acción, contemplando cada uno de los recursos involucrados que han sido descriptos en los planes de acción

Tabla 4: Presupuesto

Plan de Acción	Recurso - Concepto	Costo Presupuestado
1	Acceso a documentos de la empresa.	\$ -
	Artículos de librería.	\$ 2,400.00
	Recursos informáticos.	\$ -
	Diseño gráfico para la estructura.	\$ 5,005.00
	Diseño y elaboración de instructivos de capacitación.	\$ 12,060.00
	Contratación de capacitador.	\$ 40,000.00
	Espacio físico para reuniones y capacitaciones.	\$ -
	Contratación de asesor estratégico profesional.	\$ 339,200.00
2	Acceso a documentos de la empresa.	\$ -
	Artículos de librería.	\$ 2,400.00
	Recursos informáticos.	\$ -
	Contratación de programador en sistemas.	\$ 59,703.00
	Instalación del nuevo sistema.	\$ 50,962.00
	Espacio físico para reuniones y capacitaciones.	\$ -
	Contratación de capacitador.	\$ 40,000.00
	Diseño y elaboración de instructivos de capacitación.	\$ 12,060.00
	Contratación de asesor estratégico profesional.	\$ 339,200.00
3	Contratación de programador de app móvil.	\$ 132,692.00
	Contratación del diseñador web.	\$ 59,700.00
	Diseño y elaboración de instructivos de capacitación.	\$ 12,060.00
	Contratación de capacitador.	\$ 40,000.00
	Espacio físico para reuniones y capacitaciones.	\$ -
	Artículos de Librería.	\$ 2,400.00
	Recursos Informáticos.	\$ -
	Desarrollo de promoción de los nuevos canales.	\$ 132,000.00
	Contratación de asesor estratégico profesional.	\$ 339,200.00
TOTAL		\$ 1,621,042.00

Fuente: Elaboración propia

Beneficio Económico

Para determinar el impacto económico que tendrá el desarrollo e implementación de esta planificación estratégica se retrotrae al objetivo general del trabajo, el cual se estipuló de acuerdo al aumento en el número de franquicias para el año 2024, con un parámetro de apertura de 30 nuevas franquicias.

Considerando la información brindada por la asociación de franquicias argentinas y por la ficha técnica de franquicias de Lozada Viajes, se estima que el ingreso generado por una franquicia equivale a \$500.000, trasladando tal importe a las 30 nuevas franquicias se puede observar un beneficio económico total de \$15.000.000, el cual se encontrará percibido para finales del año 2024.

Tabla 5: Beneficio Económico

Valor de Franquicia Lozada Viajes	\$500,000.00
Objetivo	30 franquicias
Beneficio Generado	\$15,000,000.00

Fuente: Elaboración propia

Si bien se esperan altos beneficios cuantificables es necesario poner en perspectiva tales beneficios en relación a la inversión requerida para la materialización y puesta en marcha de los 3 planes de acción definidos anteriormente. Tal inversión proviene del presupuesto total descrito en el apartado anterior, tomando la totalidad del mismo, el cual asciende a \$1,621,042.00

Para llevar adelante la relación costo beneficio se utilizará el indicador del retorno sobre la inversión, comúnmente conocido como ROI (*Return Over Investment*), el cual relaciona el beneficio de acuerdo a la inversión de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = \frac{\text{BENEFICIOS ESPERADOS} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$ 15.000.000 - \$ 1.621.042}{\$ 1.621.042} \times 100$$

$$\text{ROI} = 825\%$$

Del resultado obtenido se puede interpretar que llevando adelante la plenitud de los planes de acción se lograra generar un retorno de la inversión de 825%, lo cual significa que por cada peso que invierta la organización tendrá un retorno de 825% para el año 2024, o lo que es lo mismo por cada peso invertido se recuperaran \$8,25.

Conclusión final

Se ha logrado advertir con el desarrollo del trabajo lo fundamental que es desarrollar una planificación estratégica para potenciar el desenvolvimiento de la empresa buscando maximizar sus ganancias y otorgándole ventajas competitivas.

Puntualmente se ha destacado que Lozada Viajes presenta una planificación estratégica que no ha logrado poner en práctica debido a la falta de alineación existente entre sus lineamientos corporativos y la materialización de los mismos. En este sentido se buscó llevar adelante un trabajo que engloba a toda la organización, es decir puntualizando sobre las diferentes estrategias funcionales, ya sea las de organización, comercialización y recursos humanos, en pos de brindarle a la empresa las herramientas necesarias para involucrar un enfoque estratégico en su gestión.

Especialmente el plan se basa en buscar la expansión de la empresa a través del fomento en la apertura de nuevas sucursales a lo largo del país, sin embargo se debieron recortar los objetivos a los escenarios coyunturales actuales, dado a que la empresa busca en la actualidad incrementar a 200 su número de franquicias en un lapso corto de tiempo, lo cual se considera que es poco alcanzable. De esta forma mediante el establecimiento de una estructura que permita la re funcionalización de la gestión de las franquicias, la determinación de procedimientos para el trabajo y la incorporación de tecnología al proceso, le permitirán a Lozada aumentar su número de franquicias y así obtener beneficios cuantificables, esperando un retorno sobre la inversión total de 825% para el cabo del año 2024.

Así es como se puede observar que se ha buscado realizar una integración total de las distintas funciones que atañen a una empresa, posibilitándole la mejora en el

gestionamiento interno de sus franquicias y ayudándole a aumentar el número de franquicias, creando una mayor competitividad en el sector.

Recomendaciones

Además de lo propuesto se hace importante recomendarle a la empresa realizar una serie de acciones que ayudarán a potenciar el gestionamiento interno de las franquicias. En primer lugar, se le sugiere llevar adelante programas de capacitación al personal, tanto de la casa central como de los franquiciados con el fin de perfeccionar la función del campus Lozada y mejorar las capacidades profesionales de sus colaboradores.

Al mismo tiempo, y dentro de la temática de la gestión interna, se puede decir que aplicar un sistema de control a todas áreas de la empresa le ayudará a cumplimentar sus objetivos de una forma más óptima generando así una mayor retribución económica a sus fundadores. Tales acciones pueden llevarse adelante por medio de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral.

Siguiendo con el planteamiento se sugiere desarrollar dentro de la estructura de la empresa un departamento dedicado exclusivamente al seguimiento y evaluación de la planificación estratégica, en donde el encargado posea atributos relacionados al liderazgo coaching, fomentando de esta manera la integración del personal a la nueva modalidad de trabajo de la empresa, eliminando las barreras que puedan surgir.

BIBLIOGRAFÍA


- Álvarez, J. P. (28 de Febrero de 2019). PERFIL. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/cuanto-cayo-la-inversion-en-educacion-en-argentina.phtml>
- Bellucci, M. (2 de Enero de 2019). CLARIN. Obtenido de https://www.clarin.com/tecnologia/tendencias-tecnologicas-impondran-2019_0_VGcDZbgn5.html
- CANVAS. (2019). siglo 21. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8>
- DESPEGAR. (12 de JULIO de 2015). DESPEGAR.COM. Obtenido de https://www.smarttalent.uy/innovaportal/file/22180/1/dia-3_despegar.pdf
- Donato, N. (28 de Marzo de 2019). Infobae. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2019/03/28/segun-el-indec-la-pobreza-alcanzo-el-32-en-2018/>
- Gallardo Hernández, J. (2012). Administración estratégica: De la visión a la ejecución. México DF: Alfaomega.
- Hill, C y Jones, R (2015) Administración Estratégica Octava edición. McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2006). Dirección De Marketing. México: Pearson.
- Lafuente, E. (18 de Diciembre de 2018). La Nación . Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/54321campoconsumoempleodolarinflacion1>


[09876sectores-dinamicosobra-publica-y-construccioninversionesbrasilelecciones-nid2202780](#)


Ortega Castro, A (2008). Planeación Financiera Estratégica. 1A. ED. México: MCGRAW-HILL.

ANEXOS

ANEXO1: Artículos de Librería




Caja de Archivo Fibrecap Oficio Colores Varios, 9x25x36cm
Editar \$150,12 \$150,12 x


Banda Elástica Izco 40mm en Bolsa de 50g
Editar \$43,56 \$43,56 x

INICIAR CARRO DE LA COMPRA ACTUALIZAR PEDIDO CONTINUAR COMPRANDO

Códigos de descuento
 Introduce un código de cupón si tiene.

APLICAR CUPÓN

Estimación de los costes de envío y tasas
 Introduce un destino para obtener una estimación de los gastos de envío.
 País *

Total del pedido
 Total incluyendo IVA **\$2.448,47**
CONFIRMAR COMPRA



ANEXO 2: Diseño gráfico de la estructura

TARIFAS PARA AFICHE A3

CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 5,005	\$ 2,858	\$ 1,802

ANEXO 3: Diseño y elaboración en instructivos de capacitación

5. Lo referente a relaciones industriales, sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados al factor humano de la empresa.**Listado de Actividades:**

Estudio y análisis de remuneraciones y evaluaciones de desempeño. **Desde \$ 6.125.**

. Relaciones con el personal y entes vinculados con la relación laboral. **Desde \$ 12.060.**

. Diseños y planes de capacitación. **Desde \$ 12.060.**

Anexo 4: Contratación asesor estratégico profesional

Para calcular los honorarios del asesor estratégico profesional se tomaron los valores de referencia del consejo profesional de ciencias económicas de la provincia de Córdoba (CPCE) en donde el valor por hora es de \$1060. Se considera que se trabajara durante 5 días a la semana por 4 horas diarias, generando así un total de 80 horas mensuales con un costo de \$84800. Se traslada tal costo mensual por el total de meses del plan en donde el costo asciende a \$1.017.600, diferenciando para cada uno de los planes un costo de \$339.200.

ANEXO 5: Programador en sistemas

Ingeniero / Analista de sistemas				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Ingeniero	\$ 76.095	\$ 124.011	\$ 2.070	\$ 3.769
Analista	\$ 59.703	\$ 114.502	\$ 1.821	\$ 3.680
Analista Jr	\$ 44.775	\$ 59.703	\$ 1.122	\$ 2.043
Analista Funcional	\$ 46.560	\$ 68.910	\$ 1.513	\$ 3.057
Analista de calidad / tester	\$ 46.329	\$ 68.566	\$ 1.291	\$ 2.240
Analista de Negocios	\$ 46.560	\$ 68.910	\$ 1.513	\$ 3.057
Analista de Usabilidad / UX	\$ 52.120	\$ 77.137	\$ 1.291	\$ 2.520
Analista Programador	\$ 59.703	\$ 114.502	\$ 1.521	\$ 2.592
Auditor Interno Informático	\$ 57.001	\$ 104.872	\$ 1.363	\$ 3.425

ANEXO 6: Implementador de sistema

Implementación				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Implementador Sistema	\$ 50.962	\$ 92.657	\$ 1.219	\$ 3.027
Soporte User / Operador / Data Entry	\$ 27.554	\$ 43.201	\$ 786	\$ 1.411

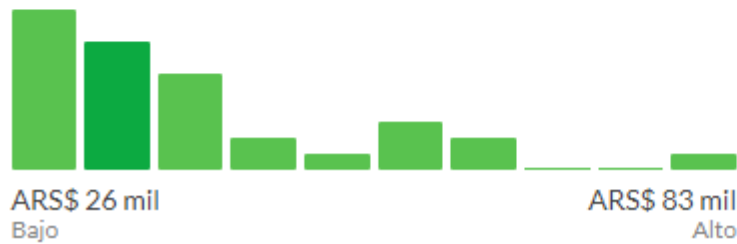
Anexo 7: Contratacion de capacitador

Sueldos para Capacitador

28 Sueldos Actualizado el 6 sep 2019

Sueldo base promedio

ARS\$ 40 mil /mes



ANEXO 8: Programador Movil

Desarrollador de aplicaciones				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Programador Ambientes Propietario / Windows / Oracle	\$ 52.097	\$ 96.872	\$ 1.521	\$ 2.907
Programador Ambientes Unix/Linux	\$ 59.703	\$ 104.475	\$ 1.743	\$ 3.332
Programador Moviles / Mobile Developer	\$ 66.343	\$ 92.879	\$ 1.587	\$ 3.034
Programador Juegos / Game Developer	\$ 71.346	\$ 99.884	\$ 1.707	\$ 3.264
Programador de Software Embebido	\$ 50.962	\$ 71.346	\$ 1.219	\$ 2.332
Programador IA	\$ 81.654	\$ 114.316	\$ 1.954	\$ 3.735
Programador de Páginas Web	\$ 54.628	\$ 81.892	\$ 1.306	\$ 2.499
Programador de PLC/HMI/SCADA	\$ 59.869	\$ 83.817	\$ 1.676	\$ 2.515
Tester	\$ 57.911	\$ 81.075	\$ 1.386	\$ 2.649

ANEXO 9: Diseñador de página web

Diseñador				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Diseñador Gráfico	\$ 44.775	\$ 67.363	\$ 1.291	\$ 2.201
Diseñador Gráfico Jr.	\$ 28.993	\$ 44.775	\$ 714	\$ 1.348
Diseñador Multimedia / Transmedia	\$ 50.035	\$ 70.511	\$ 1.196	\$ 2.180
Diseñador industrial	\$ 44.775	\$ 74.625	\$ 1.071	\$ 2.438
Diseño de páginas web	\$ 29.850	\$ 59.703	\$ 714	\$ 2.201
Game Designer	\$ 60.806	\$ 89.629	\$ 1.454	\$ 2.531
Diseñador de Usabilidad (UX Usab Experience)	\$ 52.120	\$ 77.137	\$ 1.247	\$ 2.248
Dibujante de articulación PC	\$ 22.585	\$ 37.456	\$ 541	\$ 1.225

ANEXO 10: Community Manager

