



Trabajo Final de Graduación.

Cuadro de Mando Integral aplicado a Lozada Viajes.

Autor: Julia Sartori.

DNI: 35.939.162

Número de Legajo: ADM04164.

Carrera: Licenciatura en Administración.

Agradecimientos.

A mi familia por acompañarme en el proceso de cursado de la carrera y estar en todo momento alentándome a seguir adelante.

A profesores y compañeros que conocí en la Universidad, y no dudaron en brindar ayuda para enriquecernos de conocimientos.

A compañeros que pasaron a ser amigos, y a amigos que confiaron en mi capacidad, y siempre pusieron esa ficha que hace falta para seguir.

Y por último y sobre todo quiero agradecer, y dedicarle este logro a mi Papá Daniel, que orgulloso estaría de saber que di el último paso para recibirme. Aunque no estés más físicamente sé que me acompañas con tu presencia amorosa, y tengo la certeza que me estás abrazando y dándome la fortaleza para seguir adelante.

Resumen.

Lozada Viajes es una empresa de turismo que posee una red de franquicias de agencias de viajes en todo el país.

Para conocer la industria en la que opera la empresa, se estudiarán las variables del macro entorno y micro entorno y además se realizará un análisis interno de Lozada Viajes. Conociendo las estrategias actuales y el entorno, se provee la herramienta Cuadro de Mando Integral para que a través de su utilización se cree un sistema de información y comunicación compartido.

Las iniciativas estratégicas con las que Lozada Viajes crea valor en sus productos y servicios, y genera una ventaja son: estrategia de crecimiento por integración vertical, estrategia por concentración y estrategia por diferenciación.

Según cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y desarrollo, definirán el nuevo plan de acción y serán los objetivos a lograr para Diciembre del 2022, cada una de las actividades a desarrollar estarán expuestas y mensuradas en el Cuadro de Mando Integral.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral – Estrategias - Perspectivas – Plan de Acción.

Abstract.

Lozada Viajes is a tourism company that owns a franchise network of travel agencies throughout the country.

Macro and micro contextual variables will be studied and an internal analysis of Lozada Viajes will be carried out in order to understand the industry in which the company operates. After knowing the context and the current strategies, a Balanced Scorecard tool is provided in order to create a shared system of information and communication.

The strategic initiatives with which Lozada Viajes creates value in their products and services thus making a difference are growth strategy by vertical integration, concentration strategy and differentiation strategy.

The new plan of action will be defined according to four perspectives: financial, customer service, internal processes, and training and development. These will define the objectives to achieve by December 2020 and all the tasks to be developed will be exposed and measured in the Balanced Scorecard.

Key Words: Balanced Scorecard – Strategies – Perspectives – Action Plans

Índice.

Introducción.....	5
Análisis de Situación.....	7
<i>Análisis Externo:</i>	7
<i>PESTEL.</i>	7
<i>Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.</i>	9
<i>Análisis Interno.</i>	11
Marco Teórico.....	17
Diagnóstico y Discusión.	20
Plan de Implementación.....	22
<i>Introducción.</i>	22
<i>Nueva Visión.</i>	22
<i>Nuevos Valores.</i>	22
<i>Declaración de Objetivos.</i>	22
<i>Objetivo General.</i>	22
<i>Plan de Acción</i>	25
<i>Mapa Estratégico</i>	30
<i>Presupuesto por Perspectiva:</i>	34
Conclusión y Recomendación.....	37
Referencias.....	39
Anexos.	42

Introducción.

En el siguiente desarrollo de reporte de casos de la empresa Lozada Viajes se busca conocer la situación actual, y mediante un análisis de aspectos internos y externos relacionados a la organización, brindar soluciones a través de la aplicación de la herramienta Cuadro de Mando Integral.

Lozada Viajes dedicada a la venta de productos y servicios destinados al turismo, nace en el año 1987 a cargo de Cecilia Trigo de Lozada y Facundo Lozada en la Provincia de Córdoba. Años más tarde se incorporarían los cuatro hijos de la pareja fundadora, ampliando su cartera de productos. Para el año 2004 Lozada Viajes poseía sucursal en Las Varillas, Cerro de las Rosas (Córdoba) y Provincia de Buenos Aires, aparte de la elaboración de un plan para la apertura de franquicias en el país. Diez años más tarde, la empresa queda al mando de Juan Cruz Lozada, quien reformula a nivel cultural, tecnológico y estratégico, la identidad de Lozada Viajes.

La empresa es una red de franquicias de agencias de viaje de todo el país. La casa central está ubicada en ciudad de Córdoba y brinda los servicios externos de soporte (marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión, startup y asesoría externa) y da independencia a la hora de seleccionar y organizar el personal, como así también el manejo de su administración y contaduría a los franquiciados. Además de la red de franquicias, la empresa Lozada Viajes posee dos unidades de negocios: canal de venta online y tour operador.

Como se nombró anteriormente, en el año 2014 la empresa queda en manos de uno de los hijos y éste renueva el equipo de trabajo y la gestión empresarial en Lozada Viajes. Si bien hay una nueva definición de identidad corporativa como lo es la misión y visión de la empresa, y una descripción detallada de puestos y procesos que llevan a un sistema de mejora continua, un plan de marketing que se renueva cada año y el análisis de situación, existe una falta de control entre la casa central de Lozada y las franquicias. Es decir, hay un plan de acción actual, al igual que están definidas las iniciativas estratégicas que responden a los objetivos planteados por la organización, pero hay una falla al momento de transmitir y comunicar a los franquiciados donde quiere llegar Lozada, que propuestas de mejoras tiene y cómo va a realizarlas. Para que la casa central y franquicias operen de manera conectada, organizada y respondiendo a la visión de Lozada es necesaria la construcción de indicadores que midan el desempeño de cada colaborador, por éste motivo se plantea como una solución a la problemática el Cuadro de Mando Integral que ayudaría a coordinar las iniciativas en la casa central en conjunto con las franquicias.

“...Las medidas del Cuadro de Mando Integral deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia de negocio, y para coordinar a alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común...El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, información y de formación, y no como un sistema de control” (Kaplan & Norton, 1996, pág. 38)

Plantear como solución el Cuadro de Mando Integral lleva a trabajar directamente sobre la planificación estratégica actual, y en posibles mejoras de procesos internos y desarrollo que podrían beneficiar a Lozada Viajes. Ambas herramientas se complementan para alinear la visión de la empresa con las estrategias de acción. Se analizarán y estudiarán las oportunidades y amenazas del macro entorno y micro entorno para establecer nuevas iniciativas estratégicas y cumplir con los objetivos planteados.

La aplicación de Cuadro de Mando Integral es necesaria ya que traduce la estrategia en indicadores que posibilitan la medición del desempeño. Tal es el caso del “Balanced Scorecard aplicado al desarrollo turístico en el municipio de Santa Clara, Ecuador” en donde se adapta a la gestión del territorio. La aplicación del Cuadro de Mando Integral en este caso, tiene como objetivo posibilitar la dinámica y multiplicidad de la oferta turística mediante estrategias en los productos y servicios de turismo sostenible, señalados en el Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible en Ecuador para 2020. (Balanced Scorecard aplicado al desarrollo turístico de un territorio: caso Municipio Santa Clara, Ecuador, 2015).

Otro caso es la aplicación de un modelo sostenible de cuadro de mando para prestadores turísticos del Municipio de San Antonio de Tequendama en Colombia, donde se implementa la herramienta ya que existen grandes oportunidades por la diversidad biológica del lugar pero no existe una planificación turística del municipio acorde a los requerimientos legales establecidos en el país, y en el extranjero. A su vez prestadores turísticos del lugar no funcionan de acuerdo a las normas establecidas, y el servicio de calidad brindado no es el apropiado. Por estos motivos es que se plantea el modelo de Cuadro de Mando Integral para utilizarlo como herramienta de gestión y permita encaminar los prestadores turísticos hacia un servicio de calidad y competitividad. (Modelo de Cuadro de Mando Integral Sostenible para los prestadores turísticos del Municipio de San Antonio del Tequendama, 2016).

Análisis de Situación.

Análisis Externo:

En el presente análisis se estudiarán variables del macro entorno y micro entorno que afectan a la industria (de manera positiva o negativa) en la que opera Lozada Viajes. Para variables del macro entorno se utilizará la herramienta PESTEL, y para aquellos elementos que componen el micro entorno “Las cinco fuerzas de Porter”.

PESTEL.

Factor Político:

❖ **Tratados comerciales:** desde el año 2018 aerolíneas low cost desembarcaron en el país para ofrecer un servicio económico. Tal es el caso de JetSmart (empresa Chilena) que inauguró vuelos de cabotaje en el país, y también vuelos internacionales hacia Santiago de Chile. (La aerolínea JetSmart inauguró su primer vuelo de cabotaje para unir destinos de Argentina, 2019). Otro caso es el de la compañía aérea Air Europa que en Abril del 2018 anunció vuelos directos desde Madrid a Iguazú, concretándose en Agosto de 2019, en ésta ocasión también el grupo español Globalia se comprometió con el presidente Mauricio Macri a realizar una inversión de dos hoteles con la modalidad all inclusive en Iguazú, brindando importancia turística a nivel internacional. (Globalia-Air Europa anunció al presidente Macri que iniciará vuelos directos entre Iguazú y Madrid, 2018).

❖ **Inestabilidad Política:** luego de las elecciones primarias PASO en Agosto de 2019 se generó en Argentina una situación de inestabilidad en el mercado cambiario, desconfianza de países inversores en el gobierno de Mauricio Macri, clima de tensión social, sumado a nuevas políticas económicas de gobierno que intentan soslayar la situación en el país, y el alarmante resultado de las elecciones. Un claro ejemplo de las nuevas políticas anunciadas son las nuevas medidas económicas y el decreto nacional de urgencia 609. (Medidas Económicas, 2019).

Factor Económico:

❖ **Financiación al Turismo:** con el programa “Ahora 12/18” buscan desde el gobierno fomentar el consumo en servicios turísticos dentro del territorio Argentino, comprende agencias de viajes, empresas de transporte y alojamientos. Su vigencia es hasta el 31 de diciembre del 2019. (Ahora 12 Turismo, 2019).

❖ **Variaciones en el Turismo:** las estadísticas para el turismo internacional realizadas por aeropuertos internacionales del país variaron interanualmente en el Segundo Trimestre del año

2019 respecto al año 2018. Con una baja en el turismo emisor del 3,4% y una suba del turismo receptor del 23,7%. (Estadísticas de Turismo Internacional, 2019).

Factor Social:

❖ Tendencias de Consumo Turístico: GNetwork360 es una conferencia internacional de negocios y turismo para Lesbianas, Gay, Bisexuales y Transgéneros, el último evento se realizó en Buenos Aires. El segmento LGBT se posicionó como un factor clave en el turismo de Argentina, es uno de los países preferidos por el colectivo. (GNetwork 360, 2019).

❖ Hábitos de Consumo: desde que los feriados puentes existen, y debido al aumento de vuelos internos de aerolíneas, produjeron un cambio en el consumo del turista, y es que hoy en día “los argentinos prefieren realizar viajes cortos durante el año, en vez de realizar un solo viaje más largo”...”la sociedad entendió que los fin de semanas largos permiten sobrevivir a la economía regional”... (El desafío del turismo es que el Gobierno entienda que no nos tiene que ahogar con impuestos, 2019).

Factor Tecnológico:

❖ Campus virtual MINTUR: es un ciclo de formación virtual que ofrece la Secretaría de Turismo de la Nación a través de nuevas tecnologías de información, tiene como finalidad posibilitar la capacitación de la comunidad turística tanto pública como privada. Se busca que las personas adquieran conocimiento para sus puestos laborales, gestionar el conocimiento y la innovación. (Campus Mintur, 2019)

❖ Autoevaluación de calidad ICTA: el Instituto de Calidad Turística de Argentina es una fundación que tiene como objetivo crear sistemas de gestión de calidad para todos los participantes del turismo, por lo que brinda la herramienta online “Autoevaluación ICTA” destinada a todas las empresas privadas que quieran realizar un autodiagnóstico y conocer su nivel en gestión de calidad. Tiene el fin de que la empresa adopte esta herramienta como un sistema de gestión interna. (Instituto de la Calidad Turística de Argentina, 2019)

❖ Nueva Edición del Travel Sale: es una iniciativa de la Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo (FAEVYT) y cuenta con el apoyo de la Cámara de Comercio Electrónico (CACE). La edición estará disponible en la plataforma “viajAr”, en donde participan agencias de viajes de todo el País. (Nueva Edición del Travel Sale, 2019).

Factor Ecológico:

❖ Turismo Sostenible: Buenos Aires se unió a la Red Internacional de Turismo Sostenible (INSTO), una iniciativa de la Organización Mundial del Turismo (OMT) cuyo objetivo es la de gestionar el turismo de manera inteligente y sostenible. A su vez, la Cámara Argentina de Turismo (CAT) forma parte de la OMT. (Buenos Aires se une a la red de observatorios de la Organización Mundial del Turismo para analizar más a fondo los impactos del turismo, 2019).

❖ Campañas de concientización: la OMT lanzó en el año 2017 en el marco del Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, la campaña “Travel Enjoy Respect” para sensibilizar sobre el turismo sostenible, y comprometer a los interesados en hacer del sector un agente positivo de cambio. (Travel Enjoy Respect, 2017).

Factor Legal:

❖ Ley Nacional del Turismo: la actividad turística se encuentra establecida en la Ley 25.997. (Ley Nacional de Turismo, 2005)

❖ Decreto: la reglamentación de la Ley Nacional de Turismo se encuentra establecida en el Decreto 1297/2006. (Turismo Decreto 1287, 2006).

❖ Turismo Responsable y Sostenible: en el año 1999 la OMT aprobó el Código Ético Mundial para el Turismo, y dos años después las Naciones Unidas promovieron el cumplimiento real de sus disposiciones, si bien el código no es jurídicamente vinculante existe un mecanismo de aplicación voluntaria en donde las partes pueden remitirse. El Código establece diez principios que cubre lo económico, social, cultural y ambiental de los viajes y turismos. (Código Ético Mundial para el Turismo).

Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

El análisis en torno a las fuerzas competitivas que abundan en la industria, es necesario para luego plantear la estrategia que responda a las oportunidades y haga frente a las amenazas estudiadas previamente en el mercado que Lozada Viajes compite.

Amenaza de Nuevos Competidores:

❖ Existen políticas gubernamentales que establecen una serie de requisitos para ingresar al mercado turístico como agencia de viaje: el permiso precario y una licencia provisoria.

❖ Todo nuevo competidor que quiera ingresar al mercado tiene que realizar una alta inversión en capital: tecnologías, licencias, conocimiento de proveedores, publicidad, recursos humanos, entre otros factores.

❖ Otra barrera que experimentan los nuevos competidores es la diferenciación en productos y servicios ofrecidos por empresas establecidas en la industria. Tienen que realizar una gran inversión en branding para hacerse conocidas, y destacarse de otras agencias implementando alguna estrategia de diferenciación en sus productos y servicios.

Amenaza de Sustitutos:

❖ Las agencias de viajes en los últimos años han visto su rentabilidad disminuida por agencias online, ya sea agencias de aerolíneas o agencias de empresas privadas que surgieron gracias a internet. Cada vez son más las personas que prefieren comprar por la web no sólo por su facilidad y rapidez, sino también porque en los últimos tiempos se rompió la barrera de desconfianza que había tras estas agencias online. El caudal de información que manejan los usuarios de estas agencias es tan grande que las opciones de compra abundan.

❖ Existen empresas que ofrecen una plataforma en la cual particulares ofrecen su departamento a otros usuarios que buscan arrendar. Por muy bajo costo pueden conseguirse excelentes alojamientos. Por ejemplo: Airbnb, Couchsurfing, Booking.

Poder de Negociación de los Compradores:

❖ Aquellos compradores interesados en los servicios turísticos pueden optar por cambiar de proveedores cuantas veces lo crean necesario, la industria se encuentra colmada de agencias de viajes y plataformas virtuales que ofrecen múltiples servicios a diferentes tipos de viajeros. En este caso, el poder de negociación del comprador es alto.

❖ Los productos y servicios que se ofrecen en la industria turística son similares entre un proveedor y otro, es decir, es difícil lograr la diferenciación en productos y servicios, por lo cual el comprador puede prescindir de un proveedor para pasarse a otro que le ofrece un mejor servicio, de mayor calidad y/o a un costo menor.

❖ Gracias a los medios tecnológicos, los compradores logran un flujo de información constante, lo que les permite hacer comparaciones en relación a los precios y productos ofrecidos por distintos canales. Están más informados, por lo que les da un gran poder de comparación y elección según lo que crean conveniente.

Poder de Negociación de los Proveedores:

❖ Los proveedores (aerolíneas, empresas marítimas, cadenas hoteleras, buses –etc.) pueden decidir integrarse hacia adelante y convertirse en competidor de sus compradores. Tienen la infraestructura, y los medios tecnológicos a su alcance para realizarlo.

- ❖ Al haber muchos compradores de sus productos, los proveedores tienen gran poder de negociación, ya que deciden a qué precio y en qué cantidad vender sus productos y servicios a las agencias de viajes. Juegan con su poder de negociación a la hora de convenir las comisiones por ventas de las agencias de viajes, y los volúmenes vendidos.

- ❖ Se pueden realizar acuerdos entre proveedor y comprador para lograr exclusividad a la hora de realizar las compras, cómo financiaciones, productos diferenciados, precio por volumen de compra, fidelización por determinado tiempo con un proveedor determinado.

Rivalidad entre Competidores Existentes:

- ❖ Hay fuerte competitividad a la hora de ofrecer los productos y servicios en relación a los precios.

- ❖ Cuando las empresas no logran diferenciarse a través del producto o servicio que ofrecen y el comprador lo percibe como algo básico, la diferencia está en el precio, calidad o una mejor atención en servicio.

- ❖ La existencia de gran cantidad de competidores hace que las organizaciones quieran abarcar todo tipo de mercados, no se enfocan a uno en particular.

- ❖ Las agencias de viajes offline tienen altos costos fijos a diferencia de las agencias online que no acarrear con los costos de mantenimiento ni impuestos de un espacio físico (por ejemplo: de servicios).

Análisis Interno.

El presente análisis se realizará observando Fortalezas y Debilidades que se presentan en Lozada Viajes en la gestión empresarial actual, con el objetivo de plantear estrategias competitivas creando valor para el cliente. En este caso, realizaremos la identificación de los aspectos internos de la empresa con la herramienta brindada por Michael Porter, la Cadena de Valor, en donde diferencia actividades primarias de actividades de apoyo para la creación de valor y la capacidad de aumentar el margen de utilidad en la organización.

Actividades Primarias.

- ❖ Investigación y Desarrollo: a mediados del año 2016 en Lozada se desarrolla el concepto de “omnicanalidad”, que surge con la idea de incorporar un nuevo canal de ventas online a partir del fuerte crecimiento que hubo en los últimos años de agencias de viajes en la web. A partir de estos escenarios cambiantes, la omnicanalidad se define como todos los canales integrados hablándole con el mismo mensaje al cliente. Lozada busca con la omnicanalidad otra

manera de hacer negocios y atender al cliente, para esto se requiere de una fuerte inversión tecnológica y, plantear como requisito fundamental la estrategia y cultura empresarial.

Si bien desarrollar una nueva plataforma online para que los clientes tengan acceso a los servicios de Lozada es una manera de llegar a más clientes y tener mayor participación en el mercado, éste concepto no ofrece nada nuevo que no esté en la web. La organización debería implementar una herramienta que tenga una llegada de mayor facilidad a las personas, teniendo en cuenta que la inversión en tecnología es costosa.

❖ Producción: la manera en que Lozada Viajes hace llegar sus productos y servicios a los clientes es mediante canales físicos (casa central o franquicias), por medio de un número de atención a clientes, y un número de atención exclusivo a las franquicias, por redes sociales tales como Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter (se utiliza una tecnología estandarizada para el ordenamiento y la comunicación para reforzar los mensajes de la marca), existe una única web donde las franquicias también tienen su presencia, y también por mailing directo de acuerdo a la base de datos de los viajeros que posee la organización.

Los métodos que la empresa lleva a cabo para comunicar sus productos a los clientes son tradicionales, es decir, en un mercado cambiante, con tecnologías que amenazan las agencias de turismo offline, Lozada no sólo debería ampliar sus canales de venta vía online, si no también que la promoción de la agencia debería realizarse por otros medios para llegar a otro público. Este punto representa una debilidad en la organización.

❖ Mercadotecnia y Ventas: las tareas relacionadas al marketing se encuentran nucleadas en la casa central y brindan servicios auxiliares y de apoyo a todas las franquicias Lozada. El área de marketing elabora un plan de marketing anual que debe ser seguido tanto por la casa central como por los franquiciados; una de las acciones en particular que propone el área de marketing en su plan de acción es la de realizar días de descuento (outlet days) según la necesidad que se presente en determinados períodos durante el año.

Finalmente, para las franquicias existe una tienda e-commerce donde se centraliza la venta de merchandising de marca de Lozada Viajes.

Algunas funciones específicas del área de marketing son gestionar las cuentas de correo corporativas, gestionar integralmente “Mi Casa Lozada” y “Tienda Lozada”, hacer un seguimiento a las franquicias, capacitar a nuevos franquiciados, organizar eventos institucionales y de promoción, manejar las redes sociales oficiales, diseñar piezas gráficas, entre otras funciones.

Si hay algo en lo que Lozada hace hincapié y presta especial atención es en el marketing, en la gestión y mejoramiento continuo en su marca.

❖ Servicio a Clientes: durante todo el proceso de venta la empresa le brinda al cliente la oportunidad de una compra dirigida, atendiendo a sus necesidades y deseos. La atención tiene el objetivo de que el cliente exprese todas sus inquietudes. Durante el viaje existe un número de WhatsApp de atención al cliente por cualquier consulta, y en el servicio post-venta se planifica contactar al viajero para lograr una retroalimentación, conocer los servicios ofrecidos y si es conveniente realizar algún cambio para mejorar.

Hay un número de atención para el viajero destinado a ventas telefónicas y atención al cliente, y un número de atención exclusiva para las franquicias de Lozada.

Tanto el proceso de ventas como el servicio de post venta es de gran importancia en una empresa de servicio, por lo que Lozada no debería dejar de perfeccionar éste proceso, innovar y encontrar nuevas opciones de cómo llegar al cliente es prioridad, si bien los canales de atención que ofrece son oportunos, también son los tradicionales de cualquier agencia de viajes.

Actividades de Apoyo.

❖ Manejo de Materiales (Logística): el proceso comienza cuando teniendo los requerimientos del cliente y habiendo creado una base de datos del mismo, el asesor de viajes realiza el pedido de cotización a los proveedores, contrasta las diferentes propuestas de éstos y luego le presenta al cliente las distintas posibilidades con las condiciones establecidas de contratación y sus valores respectivos. Se realiza un seguimiento del cliente ante la propuesta, hasta la confirmación (o no) de la misma. En caso de que el cliente acepte la propuesta, el asesor de viajes informa al departamento de compras que emita una “orden de compra” al proveedor. Una vez que el área administrativa realizó el pago al proveedor, el mayorista emite un voucher que será entregado por el departamento de ventas al cliente una vez que éste abone lo establecido en lo presupuestado previamente. Al momento de la entrega de los voucher, el asesor de ventas le explica al viajero el paso a paso del viaje, itinerarios, horarios a tener en cuenta, recomendaciones y le entrega la factura correspondiente a lo abonado.

Lozada Viajes no cuenta con un sistema de inventarios, ni planillas que registren las compras con proveedores, así mismo no se compran paquetes turísticos de antemano ya que se realizan las ventas a comisión y se informa a los grandes agentes lo que se vendió luego de un período.

Si bien las tareas que se realizan operativamente para hacer llegar el servicio a los clientes se desenvuelven de manera organizada, sería de gran ayuda que exista un sistema que controle los inventarios. El tener registros de éstos se podría calcular flujos de ventas, quienes son en su mayoría los operadores que proveen los paquetes turísticos, cuántos son los clientes que declinan la propuesta y cuantos los que la aceptan, es decir, ayudaría a que Lozada Viajes pudiera administrar sus inventarios y tener un control más riguroso sobre sus operaciones de compra y venta.

❖ **Recursos Humanos:** Lozada Viajes otorga valor a su capital humano y prioriza el crecimiento personal de sus colaboradores internos; los principales requerimientos para ingresar a trabajar a la agencia son: tener conocimiento técnico en turismo, haber viajado y experiencia en ventas. Tanto las entrevistas laborales, como el proceso de reclutamiento e inducción son realizados por el Área de Recursos Humanos. A su vez, la empresa tiene acuerdos comercial/académicos con distintas universidades, en donde los alumnos pueden realizar sus prácticas profesionales.

Quienes trabajan en Lozada tienen la posibilidad de acceder al “Campus Virtual” donde se brinda constante capacitación de diferentes contenidos turísticos de interés.

Así mismo la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado, aunque si posee un sistema de comisiones e incentivos.

Al trabajar con personas con conocimiento técnico en turismo, y al realizar el proceso de selección de personal y reclutamiento por un área específica encargada, y a su vez, brindando capacitaciones constantes es una gran oportunidad que Lozada Viajes debe aprovechar para seguir creciendo en el ámbito e incentivar a sus colaboradores a perfeccionarse y tomar conocimiento en áreas de interés personal.

❖ **Sistemas de Información:** la empresa cuenta con un sitio web, las redes sociales de Lozada Viajes utilizan una plataforma informática de publicación automática y administrada por la casa central a las franquicias, para lograr la unificación en la identidad de la marca. También cuenta con el diseño y desarrollo de la web del tour operador, la plataforma de capacitación “Campus Virtual Lozada” y el sistema de información digital “Mi Casa Lozada”.

Respecto al área de gestión de compras, el área de gestión de ventas y el área de contabilidad, carece de un software de registración. Según las políticas contables de la empresa, todo se maneja por planillas de Excel y tampoco cuenta con un sistema de costeo. Las órdenes de

compra son realizadas en una planilla de Excel con formato preestablecido, que no permite medir la evolución; y para la gestión de ventas los vendedores llevan dos planillas Excel: una con presupuestos aprobados por el cliente y otra para los pendientes, las cuales no permiten hacer un control pertinente y un seguimiento constante de las ventas realizadas.

La empresa cuenta con tecnologías que sirven para reforzar el sentido de la marca Lozada, pero carece de un sistema electrónico que administre y controle los procesos administrativos en Lozada Viajes. Esto no permite que se conozca en tiempo real lo que sucede en la organización. El único proceso de registración lo realiza el área externa de contaduría al finalizar cada mes, y los únicos comprobantes que posee para validar los procesos de compras y ventas son las facturas emitidas y recibidas.

❖ **Infraestructura de la Compañía:** en la casa central de Lozada Viajes existe un área ejecutiva encargada de la gestión comercial, de calidad, de desarrollo y marketing organizacional, y un área financiera encargada de la gestión contable y administrativa. El área financiera tiene a cargo funciones administrativas de clientes, proveedores, tesorería, gestión de recursos humanos y BackOffice, y también forman parte de Lozada los asesores externos de contaduría, estudio jurídico y legal, y sistemas tecnológicos e informáticos.

En el año 2015 se implementó en la organización el sistema de gestión de calidad según las normas internacionales ISO 9001, por lo que la empresa cuenta con una descripción de puestos, tareas y procesos totalmente completa y detallada, lo cual estos procesos se encuentran en un ciclo de mejora continua.

Lozada Viajes cuenta ediliciamente con un total de 80 sucursales en 12 provincias Argentinas, las cuales el 50% están instaladas en la Provincia de Córdoba. La casa central se encuentra en Córdoba Capital con un edificio propio en donde funciona la agencia, las oficinas particulares de cada área, el tour operador y la sala de reuniones.

Al estar instalada en distintos puntos del país es una gran oportunidad para hacerse conocida, posicionarse como marca, orientarse a distintos tipos de turismo según el área geográfica. Por otro lado, las direcciones que conforman la organización son ejecutadas por cada gerente respectivo de área, así las tareas efectuadas se realizan de manera organizada, y las decisiones tomadas en cada área se comunican al presidente, a la directora ejecutiva y financiera, así todos los colaboradores internos de la organización toman conocimiento de la nueva decisión.

Estrategias y Cultura Organizacional.

En Lozada Viajes existe una Planificación Estratégica que si bien está programada como metas a alcanzar para el 2022, anualmente se realiza con todas las franquicias la presentación del plan e iniciativas estratégicas; es decir que se comunica si ha habido una reestructuración en los procesos de Lozada, y de qué forma se van a implementar las estrategias para alcanzar los objetivos. Según el Mapa Estratégico brindado por la empresa podemos clasificar sus estrategias actuales en estrategias corporativas por integración vertical (hacia delante y hacia atrás) y de concentración, la estrategia de negocio que utiliza es por diferenciación, y sus estrategias funcionales se encuentran comprendidas en las áreas de recursos humanos, tecnología y desarrollo, calidad, área de gestión administrativa, contable y financiera, e infraestructura.

Por otro lado, según el análisis realizado sobre la cultura organizacional de Lozada Viajes, podemos definirla siguiendo la clasificación que realiza Robbins en su libro *Comportamiento Organizacional*, en el que distingue a las culturas organizacionales en fuertes y débiles (Ritter, M. 2008). Siguiendo sus definiciones, en Lozada Viajes estaríamos en presencia de una cultura fuerte ya que existe un área encargada de comunicar a los colaboradores internos y franquicias las acciones a realizar en la empresa; los valores de la organización están definidos de manera detallada, y al igual que la misión y la visión de la empresa, podemos visualizarlos en el interior del edificio de la casa central (vinilos en las paredes, instalaciones con colores y diseño propio de Lozada), además existen áreas de trabajo entre franquicias y franquiciantes, coach destinado a franquiciados. Así mismo, la empresa ofrece capacitación continua, hace la entrega a los nuevos empleados de flujogramas que describen los procesos del puesto a ocupar, y tiene un liderazgo participativo y colaborativo con todas las partes interesadas.

Marco Teórico.

En esta sección se desarrolla la herramienta Cuadro de Mando Integral propuesta por los autores Kaplan y Norton (2002) quienes manifiestan, que implementar este sistema de gestión estratégico en las organizaciones facilita la traducción de la visión y estrategia empresarial y, la comunicación de los objetivos estratégicos entre los distintos niveles que existen en las empresas.

En reiteradas ocasiones se producen desacuerdos al momento de la creación del Cuadro de Mando Integral, “el motivo de esta falta de consenso está relacionada habitualmente con la historia funcional y la cultura de la organización” (Kaplan y Norton, 2002, p.25). Trabajar en equipo y crear consenso entre las personas que forman parte de él, es una tarea difícil ya que se ponen de manifiesto valores y opiniones diferentes. Kaplan y Norton (2002) expresan que estar en desacuerdo es necesario porque contribuye a que se solucionen los problemas que se presentan, y construir entre todos un modelo de negocios equivale a que los procesos de gestión se realicen organizadamente y en responsabilidad conjunta; siendo la finalidad de ésta construcción en equipo, que todos en la organización hayan comprendido los objetivos a largo plazo y la estrategia para conseguir dichos objetivos.

El propósito del Cuadro de Mando Integral según Kaplan y Norton (2002) es que a través de su utilización como un sistema de comunicación e información las medidas propuestas en él estén dirigidas hacia una estrategia integrada, es decir, la visión y la estrategia se traducirán en objetivos e indicadores mensurables desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento, las cuales proporcionarán un lenguaje y una estructura compartida en toda la organización, y arrojarán como resultados mediciones de las acciones llevadas a cabo en conjunto e individual, de esta forma se buscará alinear las iniciativas de acción, a fin de conseguir los objetivos planteados.

“El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar sus estrategias a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.” (Kaplan y Norton, 2002, p.161). Por consiguiente transformar y transmitir las estrategias corporativas, de negocio y funcionales definidas dentro de una organización, en un modelo de negocio holístico como lo permite el Cuadro de Mando Integral, contribuirá al éxito. La estrategia es definida como “un patrón de acciones y de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización”

(Bateman y Snell, 2009, p. 137). Los directores en una compañía intentarán definir sus estrategias en función de las oportunidades que se presenten en el entorno externo, y siempre teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades con las que cuenta su empresa.

Existen distintos tipos de estrategias dentro de las organizaciones, y a su vez éstas se clasifican de acuerdo a la posición competitiva que la empresa adquiere al momento de aplicarlas a su gestión. Las estrategias corporativas son aquellas que se fundamentan en la misión y objetivos de la empresa, las cuales se encuentran definidas a largo plazo, además hacen hincapié en el ámbito en el que actuará la empresa. Uno de los tipos de estrategias corporativas que existe es de crecimiento por Integración Vertical; de modo que la organización se expande hacia nuevos sectores para respaldar su cadena de valor, con la finalidad de eliminar la incertidumbre y reducir los costos asociados a los canales de proveedores y/o de distribución (Bateman y Snell, 2009), así mismo Hill y Jones (2009) agregan que para competir eficazmente en una industria que la empresa desee, ésta puede establecer sus propias operaciones y crear la cadena de valor que estime necesaria, o bien adquirir una compañía en funcionamiento o, fusionarse a ella. Por otro lado, (Manene, 2013) define a la integración vertical como una estrategia que “consiste en la agrupación dentro de la misma empresa de varios procesos productivos consecutivos, aunque tecnológicamente separables, necesarios para la producción de un bien o servicio”. Otra estrategia corporativa de crecimiento es la de concentración, la cual busca nuevos segmentos o nichos de mercado que antes no formaban parte de la empresa, o bien produce mayor cantidad de productos para ofrecer, siempre enfocada en su principal línea de negocio (Robbins, 2014). De la misma forma, Bateman y Snell agregan que las organizaciones buscan esta estrategia para ingresar a mercados con crecimiento o cuando existe un número reducido de competidores (2009).

Siguiendo con el desarrollo de las estrategias, remitiéndonos a los autores ya citados anteriormente, y haciendo un análisis de lo expuesto en sus libros, la estrategia de negocios, o también llamada competitiva tiene dos clasificaciones, liderazgo en costos y diferenciación, esta estrategia define la posición de competencia que adoptará cada línea de negocio en una empresa. “La estrategia de negocios define las principales acciones con las que una organización fincará sus fortalezas y fortalecerá su posición competitiva en el mercado” (Bateman y Snell, 2009, p.154). En líneas generales, todos coinciden en la definición y en la relación de la ventaja competitiva que adoptará la empresa, con las dos estrategias genéricas presentadas anteriormente. Hill y Jones (2009) realizan un análisis relacional entre las decisiones de liderazgo en costos y la

diferenciación, ya que nos dicen que ambas se afectarán mutuamente, la empresa que lleve adelante una estrategia de diferenciación deberá tener en claro su estructura de costos ya que esta condicionará el precio del producto ofrecido, y a su vez éste repercutirá directamente sobre el proceso de decisión de compra de los consumidores. Los modelos de negocios basados en la diferenciación permiten que la compañía obtenga una ventaja competitiva por la creación de un producto con aspectos distintos a los que ofrece la competencia y, que el cliente se dispone a pagar un sobrepago por el valor adicional que posee el producto diferenciado. Los recursos en los que una empresa diferenciadora debe invertir son tres: “innovación superior, excelente calidad y capacidad de respuesta hacia los clientes” (Hill y Jones, 2009, p.166).

Por último, la estrategia funcional, también conocida como estrategias de apoyo, son aquellas operaciones que ayudarán a la empresa a centrarse en sus recursos y habilidades para agregar valor al producto y maximizar la actividad en dichos recursos, acompañando a la estrategia corporativa y competitiva de la empresa (Manene, 2013). La finalidad de las estrategias funcionales es la de aumentar la eficiencia, innovar, ofrecer calidad y una respuesta rápida a los clientes, esto se logra mejorando de manera continua las actividades operacionales de las distintas áreas de la organización tales como recursos humanos, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, distribución.

En este sentido, este reporte de caso suscribe con lo aportado por los autores Hill y Jones (2009), que relacionan en un sentido amplio los distintos tipos de estrategias, es decir la estrategia corporativa dará un puntapié a los directivos para definir la posición competitiva que quieren adoptar en el mercado y, cuáles serán las actividades operacionales según las fortalezas con las que cuenta la empresa para llevar adelante de la mejor manera lo propuesto en las iniciativas estratégicas; a su vez la herramienta de Cuadro de Mando Integral definida por los autores Kaplan y Norton (2002) ayudará a que la organización pueda traducir sus estrategias, y comunicarlas de forma clara y concisa entre todos los miembros de la organización, para luego poder medir el desempeño, y concluir si el accionar de la empresa se alinea con las estrategias planteadas para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Diagnóstico y Discusión.

La construcción del Cuadro de Mando Integral se plantea como solución a los problemas existentes en Lozada Viajes, el cual tendrá en cuenta a la hora de elaborarse, los aspectos internos y externos en la industria y la organización; la utilización de ésta herramienta permitirá a la empresa formalizar un lenguaje estructurado y definido en base a las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente: finanzas, clientes, procesos internos y, crecimiento y desarrollo, así es como Lozada Viajes podrá implementar el Cuadro de Mando Integral como un sistema de información y comunicación entre la casa central, sus colaboradores y las franquicias, ya que al hablar un lenguaje en común, y al tener indicadores de medición respecto al desempeño organizacional se podrán tomar acciones correctivas que mejoren la situación de la empresa de manera beneficiosa. La creación del Cuadro de Mando Integral dependerá de haber definido previamente las iniciativas estratégicas que ayudaran a la empresa a crear valor en sus productos y servicios, y generar una ventaja respecto de sus competidores.

De acuerdo a las iniciativas estratégicas que describe Lozada Viajes se plantean como estrategias actuales la estrategia de crecimiento por integración vertical, y la estrategia por concentración, y además una estrategia de diferenciación.

En primer lugar, como menciona Manene (2013), la estrategia por integración vertical determina que fases del proceso productivo son realizadas por la empresa y cuáles no. Lozada Viajes como franquiciante opera en una integración vertical hacia adelante, de forma que para el franquiciado, la casa central se transforma en un proveedor mayorista de servicios turísticos por medio del tour operador, de esta manera Lozada Viajes aumentará su rentabilidad en relación a las ventas realizadas, y también será competidor de proveedores como aerolíneas, cadenas hoteleras, empresas navieras, lo cual le restará poder de negociación a los proveedores en la industria.

En segundo lugar, la estrategia de concentración, como menciona Robbins (2014) es llevada a cabo por empresas que, abocadas a su línea de negocios buscan penetrar en nuevos segmentos de mercado. Por su parte, Lozada Viajes no hace distinción de su público meta por la gran cantidad de competidores que existen en el mercado, esto significaría reducir las oportunidades que el entorno le brinda, pero al aplicar esta estrategia se busca que la empresa realice una especial diferenciación de cada uno de los segmentos de mercados actuales y potenciales, esto traería como resultado atención al cliente dirigida, agilización en el proceso de venta y mayor calidad en el servicio ofrecido. Sabiendo que hubo cambios en los patrones de

consumo y las tendencias turísticas mutaron estos últimos años, Lozada podría fomentar y tener un área especializada en turismo nacional, ya que según datos estadísticos manifiestan que ha habido una suba en el turismo receptivo, y además los patrones de consumo en la sociedad Argentina cambiaron, ahora los habitantes prefieren viajar dentro del territorio nacional.

Asimismo, estos cambios en el turismo se están dando mundialmente, Lozada estaría en condiciones de desarrollar un turismo sustentable, y también inclusivo, participando de foros, convenciones, congresos destinados a temas de interés turístico, lograría diferenciarse del resto de las agencias tanto offline, como online.

Por último, y no menos importante, la estrategia de diferenciación es aquella que crea una característica distintiva en el producto mediante actividades de investigación, diseño, calidad o atención al cliente. Al lograr diferenciarse, las empresas logran un mayor valor percibido por el producto, incurriendo en costos superiores (Manene, 2013). El hecho de lograr una diferenciación en el producto ofrecido no es tarea menor, pero a su vez trae beneficios aparejados como la lealtad de los clientes, la dificultad que supone para los nuevos competidores ingresar en la industria y el aumento de la rentabilidad en la organización. Lozada Viajes implementa una gran estrategia de diferenciación al momento de ser la red de franquicias más grande en el país, es decir, el servicio se pone a disposición de los clientes en cualquier punto de la Argentina y estos pueden acceder sin inconvenientes, además la empresa hace una especial atención al branding, para lograr instaurarse como marca en la mente de las personas.

Plan de Implementación.

Introducción.

Habiendo realizado un análisis de los lineamientos organizacionales dentro de Lozada Viajes como lo son la misión, visión, políticas y valores, podemos concluir que algunos de estos conceptos desarrollados dentro de la empresa resultan ambiguos o bien, con el correr de los años, desde el momento en que fueron definidos hasta hoy, son anticuados.

Por consiguiente se propone una nueva visión, adaptada a la era tecnológica que se vive y, nuevos valores que resultan de ayuda y se alinean con los objetivos que más adelante se plantean.

Nueva Visión.

Ser la empresa con mayor reconocimiento turístico por innovación de sus servicios en Argentina.

Nuevos Valores.

Calidad. Compañerismo Colaborativo.

Comunicación. Crecimiento Integrado.

Innovación. Conocimiento Compartido.

Declaración de Objetivos.

La finalidad en la elaboración del Cuadro de Mando Integral es generar un lenguaje compartido, es decir, un sistema que permita una comunicación fluida y clara entre la casa central, colaboradores y franquiciados, alineando objetivos y estrategias en todas las franquicias para así estandarizar procesos en la marca, y que todos los participantes puedan medir su desempeño a tal fin de aplicar medidas correctivas para lograr un crecimiento integrado de las partes.

Lozada buscará posicionarse en el mercado turístico nacional y en menor medida, internacional, a través del crecimiento de su tour operador y por medio de procesos y recursos innovadores para su empresa, como lo es, por ejemplo, el concepto de omnicanalidad.

Objetivo General.

Elaborar un Cuadro de Mando Integral orientado a la incorporación de paquetes nacionales en la gestión del tour operador, con el fin de aumentar la rentabilidad en un 40% para Diciembre del 2022.

Se plantea como viable este objetivo para el año 2022 debido que al visualizar el estado de resultados, se puede apreciar que hubo aumentos en la rentabilidad cercanos al 35% respecto a

años anteriores, por lo tanto se propone por medio del crecimiento del operador mayorista (en mayor medida de viajes nacionales) de Lozada Viajes, un incremento en el nivel rentable del 40% a partir de Enero 2020 a Diciembre 2022. Es un proceso de implementación que llevará tiempo de adecuación en todas las áreas de la empresa, por ello se cree que se verán resultados, a partir de Diciembre de 2020.

Objetivos Específicos.

-Perspectiva Financiera: Incrementar en un 30% las ventas al finalizar el año 2022 por medio del tour operador, y reducir los gastos en un 10%.

Se plantea este objetivo como viable ya que lo que se propone es darle un mayor desarrollo al tour operador. Se busca que Lozada incremente su participación en el mercado turístico nacional (tanto para habitantes Argentinos como turismo receptivo) debido a que hubo un aumento en el consumo dentro del territorio, por otra parte, aumentar las ventas de paquetes turísticos internacionales. El incremento de ventas de los últimos años ha variado entre un 15% y un 25%, por ello se propone un aumento en las ventas del 30%. A su vez, la reducción de gastos (en su mayoría administrativos) resulta de gran interés ya que hubo un aumento durante el año 2018, esto resulta indispensable para lograr una mayor rentabilidad.

-Perspectiva de Clientes: Captar a potenciales clientes en un 10% respecto a franquicias, y en un 15% en razón de viajeros, a finales de diciembre del 2022.

Teniendo en cuenta que Lozada Viajes cuenta con la mayor red de franquicias a nivel nacional, y aprovechando su reconocida marca, se plantea el crecimiento de ésta red en un 10%, intentando llegar a polos turísticos de Argentina como lo es por ejemplo, Bariloche (Rio Negro) y Mendoza, sabiendo que son sitios que reciben turismo internacional y nacional durante todo el año, y tienen la posibilidad de un crecimiento gradual y rápido. Trabajando en conjunto desde la casa central con cada franquicia de los distintos territorios del país, se venderán paquetes turísticos que incentiven las cualidades de la provincia donde se encuentra cada franquicia, y así incrementar las ventas.

Por otro lado, se plantea mantener satisfechos los clientes actuales, y captar clientes potenciales, los cuales serán identificados por medio de encuestas, clientes actuales, publicidades, difusiones, entre otros métodos.

-Perspectiva de Procesos Internos: Lograr mayor eficiencia y calidad a la hora de ofrecer el servicio de venta y post venta al viajero, reduciendo en un 25% el tiempo de espera para armar el paquete solicitado por el cliente.

Lo que se intenta mediante este objetivo, es que al realizar el proceso de ventas de Lozada Viajes perder la menor cantidad de clientes. Para esto será necesario el reconocimiento de cada persona que entre a Lozada Viajes a pedir un presupuesto, es decir, poseer una cartera de clientes armada (con aquellos que ya eligieron el producto), conocer sus preferencias, y hacer hincapié en aquel cliente nuevo, logrando agilizar el proceso de ventas por medio de personas especializadas que se mantengan comunicadas, para saber las necesidades del cliente y conocer en profundidad cuáles son sus prioridades al momento de viajar.

A su vez, la posibilidad de tener catálogos de viajes ya armados (traslados, hoteles, vuelos) por medio del tour, hace que los tiempos se agilicen y el precio de venta al público sea menor, ya que no hay cobro de comisiones por ventas minoristas, es decir, la casa central Lozada actuaría como mayorista de venta directa hacia los clientes.

-Perspectivas de Aprendizaje y Desarrollo: Capacitar a los colaboradores de las distintas áreas y lograr al concluir el año 2022, un aumento del 20% en capacitaciones.

Se plantea a través de este objetivo, un plan de desarrollo profesional para los empleados que forman parte de las distintas áreas en Lozada (casa central) sean capacitados, no sólo para brindarles una oportunidad de crecimiento personal, sino también para destinar a la empresa los conocimientos adquiridos y así agilizar procesos, compartir información valiosa entre colaboradores y empresa, lograr un mejor servicio a los clientes, entre otras ventajas. Si bien Lozada Viajes cuenta con el Campus Virtual, que es una herramienta al cual tienen acceso todos los colaboradores de la empresa (tanto casa central como franquicias) al igual que el Campus MINTUR (Secretaría Nacional de Turismo), no dan cuenta si realmente existe la utilización de estas plataformas para capacitarse continuamente; resultaría de gran utilidad que se plantee como un objetivo capacitarse de acuerdo a las distintas áreas de Lozada, y dependiendo de la antigüedad del empleado, tomar capacitaciones de diferentes niveles, externas o internas a la organización, de acuerdo a los requerimientos.

*Plan de Acción*Tabla 1: *Plan de Acción Perspectiva Financiera.*

Plazo.	Frecuencia.	Actividad a Realizar.	Recursos Involucrados.	Recursos Económicos.
Enero 2020 a Junio 2020.	Mensual.	Reunión para determinar la gestión del tour operador, y la reducción de gastos.	-Espacio físico para reunirse (Lozada). -Colaboradores internos (áreas) y asesoría externa.	
Abril 2020 a Junio 2020.	Por única vez.	Creación de una nueva área de productos propios nacionales.	-Espacio físico en la casa central de Lozada Viajes. -Contratación de nuevo colaborador interno.	+Sueldo Mensual: \$38.807,87
Enero 2020 a Junio 2020.	Mensual.	Comunicación a la red de franquicias de las especificaciones tratadas en la reunión.	-Colaboradores del área de marketing y comunicación. -Computadora.	+PC: \$20.999,00 +Escritorio: \$6.990,00.
Enero 2020 a Octubre 2022.	Trimestral.	Realizar convenios con proveedores (hoteles, aerolíneas, transportes, cabañas) nacionales, aparte de las internacionales.	-Colaboradores Internos (área comercial y productos propios). -Computadora. Muebles y útiles. -Espacio físico para reuniones y firmas de convenios. -Viáticos.	+Silla Escritorio: \$5.999,00.

Junio 2020 a Diciembre 2022.	Semestral.	Control sobre los gastos administrativos y de comercialización. Evaluación en los ciclos de ventas y rentabilidad	-Área administrativa y asesoría externa (estudio contable). -Software contable.
---------------------------------	------------	---	---

Fuente: *elaboración propia.*

Tabla 2: *Plan de acción Perspectiva Cliente.*

Plazo.	Frecuencia.	Actividad a Realizar.	Recursos Involucrados.	Recursos Económicos.
Enero 2020 a Septiembre 2022.	Cuatrimstral.	Reunión para determinar posibles provincias para instalar la marca Lozada.	-Área de dirección. -Espacio físico (casa central).	
Enero 2020 a Junio 2020.	Bimestral.	Reunión para listar estrategias de captación de nuevos clientes.	-Área comunicación y marketing, clientes, comercial y de calidad y desarrollo. -Espacio físico.	+Impresión: SF: \$2,50 +Spot Radial: \$280, 00 seg.
Enero 2020 a Diciembre 2022.	Mensual.	Armado de paquetes turísticos (según provincia) para vender a las franquicias a través del tour operador.	-Área de gestión de productos propios. -Computadora.	+Instagram: \$4.800, 00 mensual.
Marzo 2020 a Septiembre 2022.	Semestral.	Diseño de catálogos digitales.	-Computadora. Muebles y útiles. -Área de marketing y comunicación.	

Abril 2020 a Diciembre 2022.	Cuatrimstral.	Realizar encuestas de satisfacción y recomendación a clientes actuales.	-Base de datos de clientes. -Área comercial, y de calidad y desarrollo. -Computadora.
Julio 2020 a Noviembre 2022.	Cuatrimstral.	Realizar difusiones y campañas de publicidad.	-Servicio radial. -Publicidad en Instagram. -Área de marketing y comunicación.
Julio 2020 a Octubre 2022.	Trimestral.	Realizar controles en las franquicias, para saber si cumple con la venta mínima esperada.	-Software contable. -Área de administración y productos nacionales. -Contaduría externa.

Fuente: *elaboración propia.*

Tabla 3: *Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos.*

Plazo.	Frecuencia.	Actividad a Realizar.	Recursos Involucrados.	Recursos Económicos.
Enero 2020 a Julio 2020.	Mensual.	Reunión para determinar mejoras en el proceso de ventas, y comunicarlo a los colaboradores internos y franquicias.	- Computadoras. -Espacio físico. -Muebles y útiles.	+Software: \$5.390,00

Febrero 2020 a Junio 2020.	Bimestral.	Actualizar la cartera de clientes. Realizar un listado según preferencias de viaje.	-Computadora (Excel). -Software contable. -Área comercial. -Espacio físico.
Junio 2020 a Diciembre 2022.	Semestral.	Analizar estadísticamente la cantidad de clientes que abandona en el proceso de ventas.	-Software de gestión. -Computadora. -Área de calidad y desarrollo.

Fuente: *elaboración propia.*

Tabla 4: *Plan de Acción Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo.*

Plazo.	Frecuencia.	Actividad a Realizar.	Recursos Involucrados.	Recursos Económicos.
Enero 2020 a Enero 2022.	Anual.	Elegir y diagramar las capacitaciones de las distintas áreas, en el año.	-Espacio en casa central. Computadoras. -Colaboradores internos.	+Capacitación:
Abril 2020 a Diciembre 2022.	Cuatrimestral.	Realizar capacitaciones según los requerimientos de los colaboradores internos.	-Contratación de consultora. -Computadoras -Espacio físico que brinda la consultora.	\$4.500,00 por persona. +Impresión: SF: \$2,50
Septiembre 2020 a Septiembre 2022.	Cuatrimestral.	Realizar evaluaciones en las distintas áreas de los temas tratados en las capacitaciones.	-Artículos de librería. Muebles y útiles. -Colaboradores internos supervisores.	

Diciembre 2020 a Diciembre 2022.	Semestral.	Reconocer a los cinco empleados que demuestren mayor compromiso.	-Incentivo económico. -Impresiones de certificado.	
Marzo 2020 a Septiembre 2022.	Trimestral.	Comunicar a las franquicias sobre capacitaciones a realizar y, congresos a participar.	-Computadoras.	+Certificado:
Diciembre 2020 a Diciembre 2022.	Anual.	Realizar encuentros con los colaboradores internos para conocer cuáles son sus expectativas y sus inquietudes respecto a las capacitaciones.	-Espacio físico en casa central. -Muebles y útiles. -Servicio de catering.	A3: \$52,00 c/u +Catering: \$865,00 por persona.

Fuente: *elaboración propia.*

El cuadro de mando integral de Lozada Viajes comenzará a implementarse a partir de Enero del 2020, llevará un período de adaptación a las distintas áreas de la empresa, por lo cual comenzará a arrojar resultados a partir de Julio 2020, es decir, se espera que en los primeros 6(seis) meses desde la gerencia refuercen la visión, objetivos y estrategias vigentes en la organización. El principal desafío que tendrán que afrontar los gerentes en Lozada Viajes es la comunicación, expresar de manera clara y ordenada a los colaboradores internos cuáles serán las actividades llevadas a cabo para cumplir con los objetivos específicos del plan de acción, por lo que se destinarán horarios de trabajo durante la semana a la difusión del cuadro de mando integral. Las reuniones serán llevadas a cabo por el presidente y los directorios ejecutivo y financiero de Lozada con las distintas áreas de gestión en la empresa. Se adjuntará, luego de realizar las reuniones estipuladas, para cada colaborador interno, un email informando sobre los nuevos planes de acción que deberán tenerse en cuenta para el cumplimiento de los objetivos.

Mapa Estratégico.

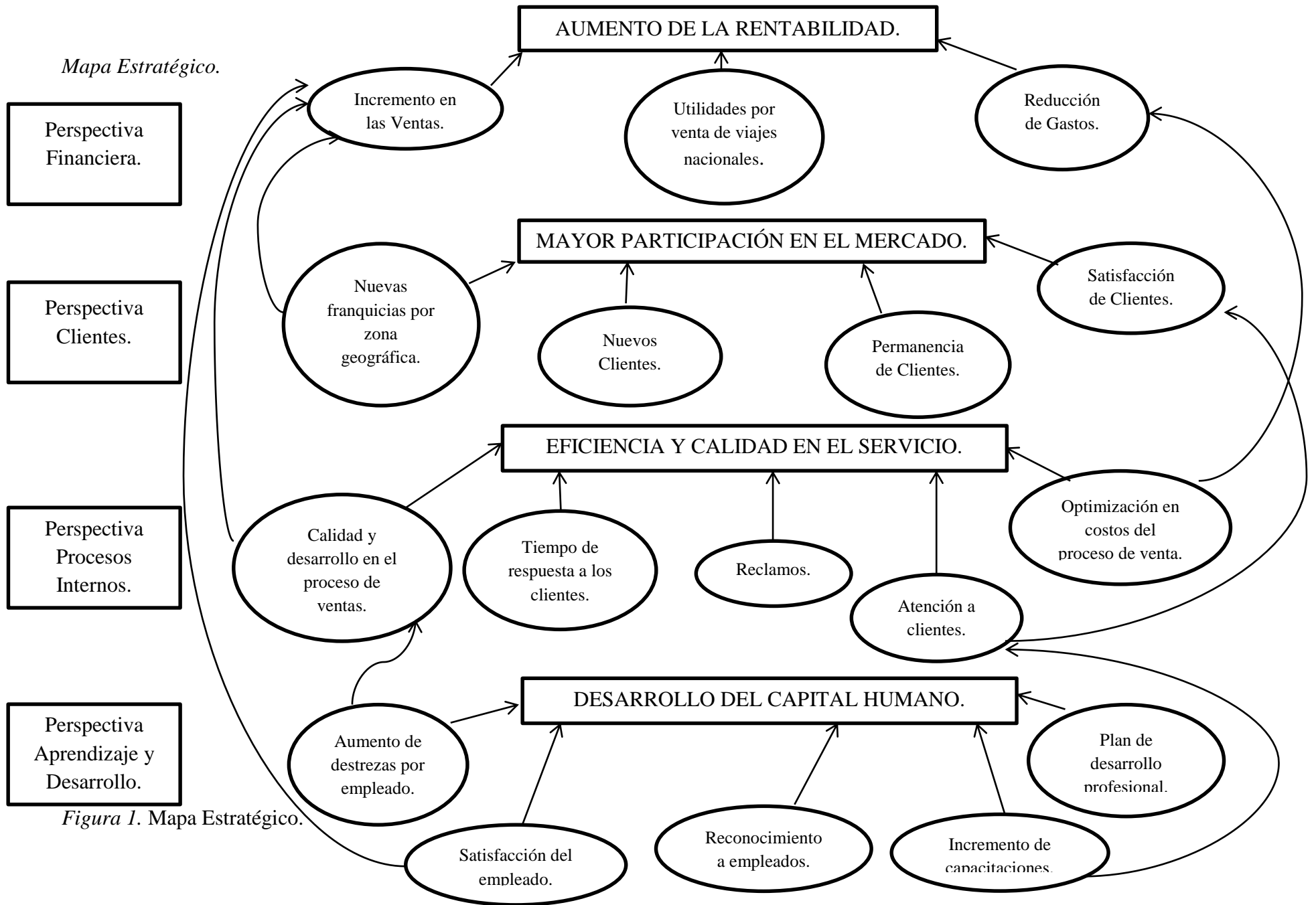


Figura 1. Mapa Estratégico.

Tabla 5: *Balanced Scorecard.*

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Unidad	Objetivo	Frecuencia	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera.	Incremento de ventas.	Aumentar los ingresos en relación a las ventas.	Porcentaje	20%	Mensual. Anual.	20%	15%	12%	Asesoramiento externo de contaduría.
	Variación en la rentabilidad	Medir la variación de la rentabilidad en relación con las ventas.	Porcentaje	30%	Anual.	30%	25%	20%	Asesoramiento externo de contaduría.
	Reducción de costos.	Reducir los costos administrativos.	Porcentaje	10%	Anual.	10%	7%	5%	Asesoramiento externo de contaduría.
	Rendimiento sobre los activos (ROI).	Crear una gerencia capaz de obtener utilidades a través de sus activos.	Porcentaje	100%	Anual.	100%	80%	50%	Asesoramiento externo de contaduría.
	Cuota de mercado.	Aumentar las ventas de Lozada con respecto a las	Porcentaje	25%	Anual.	25%	20%	12%	Asesoramiento externo de contaduría.

		ventas totales del mercado.							
Clientes.	Satisfacción de clientes.	Incrementar la satisfacción de los clientes.	Porcentaje	25%	Cuatrimestral	25%	20%	18%	Gestión administrativa de clientes.
	Ingreso de nuevos clientes.	Aumentar la red de clientes.	Porcentaje	15%	Anual.	15%	10%	8%	Gerente comercial.
	Ingreso de nuevas franquicias.	Incrementar la renovación de clientes por zona geográfica.	Porcentaje	10%	Anual.	10%	6%	3%	Gerente comercial.
Procesos Internos.	Eficacia en el proceso de ventas.	Medir la eficacia del accionar del empleado en el proceso de venta	Porcentaje	25%	Semestral	25%	18%	12%	Área de calidad y desarrollo.
	Tiempo de respuesta.	Disminuir el tiempo de respuesta en los pedidos de los clientes.	Horas.	24 horas.	Semestral.	24 horas.	36 horas.	48 horas.	Área de calidad y desarrollo.

	Servicio de atención.	Desarrollar el bienestar en el cliente a través del servicio de atención.	Porcentaje	30%	Cuatrimestral	30%	20%	17%	Área de calidad y desarrollo.
	Incorporación de nuevos paquetes turísticos.	Añadir la mayor cantidad de paquetes turísticos para destinos nacionales.	Porcentaje	40%	Semestral.	40%	30%	25%	Gerente Comercial.
Aprendizaje y Desarrollo.	Capacitaciones realizadas.	Brindar más capacitaciones para el desarrollo profesional de los empleados.	Porcentaje	20%	Anual.	20%	15%	10%	Gestión de Recursos Humanos y MINTUR.
	Destrezas adquiridas.	Calificar el conocimiento adquirido de los empleados.	Porcentaje	100%	Cuatrimestral	100%	60%	50%	Gestión de Recursos Humanos.
	Satisfacción del empleado.	Medir la relación entre la gerencia y empleados.	Porcentaje	70%	Semestral.	70%	50%	40%	Gestión de Recursos Humanos.

Presupuesto por Perspectiva:

De acuerdo a los precios del mercado y teniendo en cuenta el plan de acción planteado por cada perspectiva, se calculó el monto total de la inversión inicial para llevar adelante cada plan.

-Perspectiva Financiera: la mayor inversión que se realiza es en la creación de una nueva área de productos propios nacionales para la mejora y el aumento de ventas en viajes nacionales por medio del tour operador. Ésta nueva área, acarrea con la contratación de un nuevo empleado y la preparación del espacio en la agencia para el desarrollo de su labor, por lo que se invierte en computadora, y muebles y útiles. Además, el mayor costo es el de contratar un nuevo empleado. Para el cálculo del sueldo (Enero 2020 a Diciembre 2022) se tuvo en cuenta la tabla informada por FAECYS (Junio 2019 a Mayo 2020), y se congeló el sueldo de Mayo 2020 para todo el período que abarca el plan a \$38.807,87; el cálculo del SAC semestralmente se obtuvo de dividir éste importe por 6 (seis). Cabe aclarar que no se tomaron en cuenta los posibles aumentos que el nuevo gobierno anunció para Diciembre 2019, ya que no se precisó con exactitud de cuánto será el aumento. El total de la inversión para este plan es de \$1.469.879,19.

-Perspectiva Clientes: los gastos presentes que mayor incidencia tienen son los de publicidad, por un lado el spot radial se calculó en base a un anuncio de 15 segundos durante el programa “Animate”, y por otra parte la publicidad en Instagram estará vigente durante 30 días seguidos de manera cuatrimestral a partir de Julio 2020. Por otra parte, la impresión de encuestas se realizará cuatrimestralmente, con un total de 2 hojas simple faz por una cantidad de 75 encuestas. El total de la inversión en este plan es de \$58.575,00.

-Perspectiva Procesos Internos: el software Zeus será adquirido por única vez con la posibilidad de implementarlo en 10 computadoras en simultáneo, el cual permitirá realizar un control de gestión contable y administrativo, pudiendo visualizar los ciclos de ventas, la cartera de clientes, analizar estadísticamente, visualizar la rentabilidad por períodos, entre otros usos. La licencia del programa dura 3 años con posibilidad de renovación. El total de la inversión para este plan es de \$10.780,00.

-Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo: la mayor inversión se realiza en capacitaciones, las cuales se intenta que a lo largo del año, todos los empleados de Lozada Viajes (30 en total) hayan realizado al menos 1 capacitación cada uno; las capacitaciones se plantean cuatrimestralmente y aunque sea 30 capacitaciones se deberán realizar en el año. Por otro lado, la

impresión de certificados y los incentivos económicos serán un reconocimiento anual para aquellos colaboradores internos (5 en total) que demuestren el mayor desempeño y compromiso con la organización. El incentivo económico se calculó sobre la base del sueldo fijo estipulado, por un 5%.

Por último, el servicio de catering es contratado para un evento de cierre anual y el cálculo se realizó sobre un total de 40 personas, estipulando un precio de \$865,00 por cada asistente al evento. El total para este plan es de \$559.059,84.

*El pago de honorarios por la provisión del Cuadro de Mando Integral a Lozada Viajes, está calculado en base a lo que el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba informa: \$1.306,00 el módulo. La realización del Cuadro de Mando Integral se calcula en función de 250 módulos, lo que resulta en un total de \$326.500,00.

Cálculo del Retorno de la Inversión (ROI):

Para conocer el ROI se calculó sobre el Resultado Final del Estado de Resultados del año 2018 (\$14.239.286,11) la rentabilidad que esperamos obtener según el objetivo general planteado (40%), el cual nos resultó en un total de \$5.695.714,00. El total de la inversión de todos los planes más los honorarios suman un total de \$2.424.794,03.

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio} - \text{Inversión})}{(\text{Inversión})} \times 100 =$$

$$\text{ROI} = \frac{(\$5.695.714,00 - \$2.424.794,03)}{(2.424.794,03)} \times 100 = 135\%$$

De acuerdo al resultado, el retorno de la inversión que se logra en el plazo de Enero 2020 a Diciembre 2022 es de \$1,35 por cada peso invertido en los planes de acción presentados. Podemos decir que la creación de una nueva área de productos propios nacionales será rentable en la medida que los gastos sean cuidados, aumenten las ventas por viajes nacionales, y que las ventas realizadas incrementen en relación con períodos anteriores, como bien se detalla en la perspectiva financiera, que aumenten las ventas en un 30% y reducir los gastos en un 10% para finales del 2022.

Tabla 6: *Diagrama de Gantt.*

Tareas.	2020												2021												2022											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ACTIVIDAD 1	█																																			
ACTIVIDAD 2				█																																
ACTIVIDAD 3	█																																			
ACTIVIDAD 4	█			█			█			█						█			█			█						█			█			█		
ACTIVIDAD 5						█					█							█					█							█					█	
ACTIVIDAD 6	█				█				█									█				█								█				█		
ACTIVIDAD 7	█		█		█																															
ACTIVIDAD 8	█																																			
ACTIVIDAD 9			█						█							█					█									█				█		
ACTIVIDAD 10				█				█			█					█			█			█						█			█			█		
ACTIVIDAD 11						█				█						█			█			█								█				█		
ACTIVIDAD 12						█			█							█			█			█								█				█		
ACTIVIDAD 13	█																																			
ACTIVIDAD 14		█			█			█																												
ACTIVIDAD 15						█					█								█				█							█					█	
ACTIVIDAD 16	█																																			
ACTIVIDAD 17				█					█							█					█									█				█		
ACTIVIDAD 18								█			█							█			█									█				█		
ACTIVIDAD 19											█								█				█												█	
ACTIVIDAD 20											█												█												█	

Fuente: *elaboración propia.*

*Referencia sobre cada actividad en Anexos.

Conclusión y Recomendación.

A lo largo del desarrollo de este trabajo final de grado y a través del análisis externo e interno de la industria, se pudo observar y analizar la forma y vertiginosidad en que cambian las variables que afectan a una empresa, sobre todo en el plano político, económico y tecnológico, y que repercute de manera directa sobre el plano social. Se considera de gran importancia y utilidad para la organización haber realizado un análisis detallado, ya que permitió tomar decisiones en Lozada Viajes e implementar una estrategia corporativa de integración vertical y, una estrategia competitiva de diferenciación.

Por un lado se identificó que el gran avance tecnológico de agencias online ha producido un descenso en las ventas y el servicio de las agencias turísticas no es solicitado como antes, los hábitos de consumo cambiaron y las personas prefieren agilidad, sin embargo la trayectoria de ser una empresa reconocida en el mercado, más la confianza que brinda el realizar un contrato de cara al cliente, hace que las agencias sigan funcionando aunque con dificultades.

Por otro lado, la situación económica y política no ayuda, el turismo emisoro disminuyó y el turismo receptor aumentó, es decir que los habitantes argentinos ya no viajan al exterior como antes y prefieren aprovechar los feriados largos y hacer viajes dentro de Argentina, a su vez, se reciben mayor cantidad de turistas extranjeros por la conveniencia de la moneda cambiaria. Si bien éste contexto disminuiría las ventas en productos internacionales, se detectó una gran oportunidad para ofrecer mayor cantidad de productos y servicios nacionales a través del tour operador, dirigido a argentinos, y también a todos aquellos turistas que se acerquen tanto a la casa central como a las franquicias de los distintos puntos del país. No sólo resulta beneficioso para Lozada Viajes, sino que también es un incentivo al turismo nacional, y a la posibilidad de generar contactos y convenios entre hoteles, aerolíneas, cabañas, traslados, aeropuertos, tours turísticos, entre otros servicios nacionales.

De manera estimativa según los datos recolectados se calculó el retorno de la inversión, para los planes de acción planteados; el resultado mostró que es un proyecto rentable en un 135%, podría llevarse adelante con posibilidades de mejoras, y sin descuidar las ventas ni los gastos que afectan al mismo.

Al momento de entregar el Cuadro de Mando Integral, el directorio y presidente deberán informar a los colaboradores internos a través de reuniones, sobre los nuevos planes de acción, los cuales estarán resumidos y medidos a través del Mapa Estratégico y el Balanced Scorecard respectivamente, explicar su funcionamiento, y brindarle a cada responsable de las actividades un resumen de las acciones a llevar adelante. Se deberá anunciar la nueva área de productos nacionales, el funcionamiento del nuevo software, las capacitaciones que brindara la empresa, y el modo en que se distribuirá cada actividad según el organigrama de la organización. Un aspecto a tener en cuenta es la implementación del software Zeus, con posibilidad a generar un sistema de gestión entre franquicias y la casa central, de manera que se pueda realizar un seguimiento constante, este permite unificar los puntos de ventas de una organización y generar una red omnicanal que contiene información de clientes, stock, ventas, gastos, entre otros.

Por otro lado, Lozada debería brindar otras fuentes de financiamiento a las ya conocidas, ya que todos los pagos con tarjeta tienen recargo, y la única manera de pagar sin intereses es a través de transferencia bancaria en un solo pago.

Otra estrategia de marketing muy utilizada por las empresas, es generar propuestas sustentables y amigables con el medio ambiente. Desde Lozada Viajes se podría fomentar a través de publicidades, prácticas sustentables y tratamientos de residuos específicos, haciendo llegar la información a distintos puntos de la sociedad no sólo para fomentar éstas acciones sino también para hacerse conocida de otra manera.

Otra posibilidad de desarrollarse comercialmente es crear un club de fidelización de clientes (en lo posible, los más antiguos y aquellos que sean viajeros recurrentes) a cambio de un precio estipulado que deberá pagarse al momento de querer incorporarse al club. Este otorgaría beneficios tales como atención personalizada, invitaciones a eventos, descuentos en viajes internacionales y nacionales, precio más bajo garantizado, amenities en Lozada y al momento de viajar, acceso a paquetes internacionales de lujo (según categorías de hoteles, aerolíneas), posibilidades de pago, descuentos otorgados por invitación de nuevos socios, entre otros servicios de distinción.

Referencias.

- Bateman, T. S. & Snell S. A (Ed.). (2009) *Administración: Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. DF, México: Editorial: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES.
- Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económicas (2019) *El consejo definió nuevos honorarios mínimos sugeridos*. Recuperado de: <https://cpcecba.org.ar/noticias/el-consejo-definio-nuevos-honorarios>.
- Casa Rosada Presidencia de la Nación (2019) *Medidas Económicas*. Recuperado de: <https://www.casariosada.gob.ar/images/201908/Medidas130819.pdf>.
- CF, Marcela (2017) *Mapa Estratégico, Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/planstrategico/plan-estrategico/9-implementacion-de-la-estrategia/>.
- ERREIUS (2019) *Medidas Extraordinarias y Transitorias Relacionadas con las Exportaciones, las Transferencias al Exterior y con el Acceso al Mercado de Cambios*. Recuperado de: <https://www.erreius.com/Legislacion/documento/20190902081323558>.
- Galarza, Florencia (2019, 10 de Enero) El desafío del turismo es que el Gobierno entienda que no nos tiene que ahogar con impuestos. Entrevista exclusiva a Aldo Elías, Presidente de la Cámara Argentina de Turismo. *Noticias Urbanas*. Recuperado de: <http://www.noticiasurbanas.com.ar/noticias/el-desafio-del-turismo>.
- GNETWORK360 (2019) *GNETWORK360 2019 en Buenos Aires*. Recuperado de: <http://gnetwork360.com/2019/>.
- Hill, C. W. & Jones, G. R. (Ed.). (2009) *Administración Estratégica*. DF, México: Editorial: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES.
- Instituto de la Calidad Turística Argentina. *Autoevaluación ICTA*. Recuperado de: <http://www.icta.org.ar/page/autoevaluacion>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INDEC (2019) *Estadísticas de Turismo Internacional*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (Ed.). (2002) *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Editorial: Gestión 2000.
- Manene, M. L (2013) *Estrategias empresariales: tipología, características y uso*. Recuperado de: <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales>.

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación (2005) *Ley Nacional de Turismo 25.997*. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/>.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación (2006) *Turismo Decreto 1297/2006*. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/>.
- Organización Mundial del Turismo (2017) *Travel Enjoy Respect*. Recuperado de: <http://www.travelenjoyrespect.org/es/>.
- Organización Mundial del Turismo (2019) *Buenos Aires se une a la red de observatorios de la Organización Mundial del Turismo para analizar más a fondo los impactos del turismo*. Recuperado de: <http://www2.unwto.org/es/press-release/2019-08-26/buenos-aires-se-une>.
- Organización Mundial del Turismo. *Código Ético Mundial para el Turismo*. Recuperado de: <http://ethics.unwto.org/es/content/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>.
- Paredes, Eduardo (2011). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de: <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2011/11/>.
- Pérez Hernández, Henry (2016) *Modelo de Cuadro de Mando Integral Sostenible para los prestadores turísticos del Municipio de San Antonio del Tequendama* (Tesis de Grado). Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.tourism4development2017.org/es/conocimiento/modelo>.
- Ritter, M. (Ed). (2008) *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial: La Crujía Ediciones.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (Ed.). (2014) *Administración*. México: Editorial: Pearson Educación de México.
- Secretaría General de Turismo de la Nación (2018) *Globalia-Air Europa anunció al presidente Macri que iniciará vuelos directos entre Iguazú y Madrid*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ar/noticias/2018/04/18/globalia-air-europa>.
- Secretaria General de Turismo de la Nación (2019) *La aerolínea JetSmart inauguró su primer vuelo de cabotaje para unir destinos de Argentina*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-aerolinea-jetsmart-inauguro-su-primer-vuelo>.
- Secretaria General de Turismo de la Nación (2019) *Ahora 12 Turismo*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ahora-12-turismo>.

Secretaría General de Turismo de la Nación (2019) *Nueva Edición del Travel Sale*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nueva-edicion-del-travel-sale>.

Secretaría General de Turismo de la Nación. *Campus MINTUR*. Recuperado de: <https://campus.yvera.gob.ar/>.

Vega Falcón, Vladimir (Octubre de 2015) *Balanced Scorecard aplicado al desarrollo turístico de un territorio: caso Municipio Santa Clara, Ecuador*. Simposio llevado a cabo en el Congreso Científico Internacional UNIANDES, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/331035019_.

Vogel, Mario Héctor (2019) *Diferencias entre Cuadro de Mando Integral y Cuadro de Mando*. Club Tablero de Comando. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <https://www.tablerodecomando.com/articulos/cuadro-de-mando>.

Anexos.

Presupuestos.

Tabla 7: *Gastos 2020 a 2022.*

Perspectiva.	Concepto.	Monto Total.	Monto por Perspectiva.
Financiera.	Sueldo colaborador interno productos nacionales.	\$1.397.083,32	
	Aguinaldo (SAC).	\$38.807,87	\$1.469.879,19
	Computadora.	\$20.999,00	
	Muebles y útiles.	\$12.989,00	
Cliente.	Gráfica (impresiones ENCUESTAS).	\$3.375,00	
	Spot radial Cadena 3.	\$16.800,00	\$58.575,00
	Campaña publicitaria en Instagram.	\$38.400,00	
Procesos Internos.	Software Zeus (gestión, administración y contabilidad).	\$10.780,00	\$10780,00
Aprendizaje y Desarrollo.	Capacitaciones.	\$405.000,00	
	Impresión de certificados (A3).	\$1.300,00	
	Gráfica (impresiones EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO).	\$450,00	\$559.059,84
	Incentivo económico (5%).	\$48.509,84	
	Servicio de catering (40 personas).	\$103.800,00	

Fuente: *elaboración propia.*

Honorarios por asesoría administrativa del Cuadro de Mando Integral: \$326.500,00.

Con un total de 250 módulos, equivalente a 250 horas de trabajo.

EL CONSEJO DIRECTIVO DEL
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA

RESUELVE:

Artículo 1º: Fijar el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 27.06.19), Anexo I, en Pesos Un mil trescientos seis. (\$ 1.306)

Artículo 2º: La presente resolución, que modifica la Res. 71/08 (t.o. 18.12.18), tiene vigencia a partir del 01 de julio de 2019.

Artículo 3º: Regístrese, comuníquese y archívese.

Córdoba, 27 de junio de 2019

Cra. LILIANA R. DEL V. SOSA
Secretaria del CPCE DE CORDOBA

Lic. Ec. JOSÉ I. SIMONELLA
Presidente del CPCE DE CORDOBA

VENDEDOR			
MES /	B2 - 1º VENDEDOR		
	BÁSICO	ASIGNACION EXTRAORDINARIA	TOTAL
JUNIO/2019	29.614,51	1.332,65	30.947,16
JULIO/2019	29.614,51	1.332,65	30.947,16
AGOSTO/2019	29.614,51	2.665,30	32.279,81
SEPTIEMBRE/2019	29.614,51	2.665,30	32.279,81



OCTUBRE/2019	33.844,23		33.844,23
NOVIEMBRE/2019	33.844,23		33.844,23
DICIEMBRE/2019	35.176,88		35.176,88
ENERO/2020	35.176,88		35.176,88
FEBRERO/2020	36.509,53		36.509,53
MARZO/2020	36.509,53		36.509,53
ABRIL/2020	37.842,18	888,44	38.730,62
MAYO/2020	38.807,87		38.807,87

Notebook Hp Pavilion Computadora Portatil Ssd



\$ 20.999


MICA

Código del producto: 3049645

Escritorio Malta 75 x 120 cm

★★★★★ [Dejá tu comentario](#)

\$ 6.990 Contado
\$ 8.290 Antes

 **Calculá tu cuota**
10 cuotas de \$ 1.130,28.

Sillon Ejecutivo Respaldo Alto, Silla Oficina Pc



★★★★★ 54 opiniones

\$ 5.999

Z**ADVANCED**

El plan ilimitado de Zeus que te acompaña en la gestión eficiente de tu negocio. ¡Seguí creciendo junto a nosotros!

CARACTERÍSTICAS

Precio por usuario*, hasta 5 puestos

\$5.390

El plan ilimitado de Zeus que te acompaña en la gestión eficiente de tu negocio. ¡Seguí creciendo junto a nosotros!

CARACTERÍSTICAS

- Comprobantes de compra y venta ilimitados
- Atención telefónica de lunes a viernes de 8hs a 20hs y sábados de 8 a 13hs
- 20% de descuento en desarrollos y capacitaciones a medida
- Integraciones opcionales:
 - Email marketing
 - Ecommerce
 - Sistema de fidelización de clientes
 - Mercado Libre
 - Management de cartelería digital
- Usuario sin cargo para estudio contable



INGRAF
INDUSTRIA GRÁFICA

**DESDE 1951,
NO SOMOS UNA
IMPRESA MÁS.**

Simple Foz = \$2,50
Doble Foz = \$3,00
COLORADO
A4 + \$26,00 q/w
A3 + \$52,00 q/w

Comercialización: San Martín 985
Río Cuarto, Córdoba, X5800015
Líneas Rotativas: (0358) 4621051
WhatsApp: 358 4206788
imprentaingraf@gmail.com

Planta Industrial:
Dr. J. Mugnaini 1037, Río Cuarto

Centro de Copiado
San Martín 985, Río Cuarto
Tel: (0358) 4621051 - Int. 03
Cel. WhatsApp: 358 4906710
fotocopiasingraf@gmail.com

www.imprentaingraf.com.ar
Lunes a Viernes: 8:30 a 19:30 hs

camino a
CERTIFICACIÓN
normas **ISO**

FM CÓRDOBA

TARIFA Y PROGRAMACIÓN

Emisión Radial - Vigencia desde el 1º de noviembre de 2019



SECTOR/HORARIO	PROGRAMA	Valor Seg. *
Lunes a Viernes		
24:00 a 06:00	Sensaciones (**Lunes 00:00 a 06:00)	\$ 150,00.-
06:00 a 08:30	Se Puede ser Feliz a las 6 de la Mañana	\$ 240,00.-
08:30 a 12:30	Animáte	\$ 280,00.-
12:30 a 16:00	Estamos como queremos	\$ 240,00.-
16:00 a 20:00	Subí que te llevo	\$ 280,00.-
20:00 a 23:00	Nunca es Tarde	\$ 240,00.-
23:00 a 01:00	Con Vos....	\$ 240,00.-

< Presupuesto y duración Siguiete

Tu gasto total es de \$ 4800 para 30 días

8800 - 23.000
Alcance estimado

Presupuesto

\$ 160 por día

Duración

30 días

CONSULTORA KARINA CULLEN.

**\$4500 CAPACITACIÓN Y
CERTIFICADO.**

(10 HORAS DE CAPACITACIÓN)-

Home Catering

Fecha: a definir
 Horario Aproximado: a definir
 Cantidad de Asistentes Aproximados: a definir

Finger Food

Opción Uno:

.Pincho Capresse,
 .Negritos de Mousse de Trucha y
 Amapola,
 .Focaccia con Rúcula y Jamón Crudo,
 .Veggie Roll,
 .Armaditos de 3 Quesos y Verdeo,
 .Empanaditas Cordobesas,
 .Choribombi con Criolla Fresca,
 Precio por Persona \$230

Opción 2

.Pincho Caesar
 .Blini con Queso Crema, Salmón y
 Alcaparras
 .Figazzas con Mousse Palta y Pollo
 .Bruschetas de Mollejas al Oporto
 .Empanaditas de Cerdo Agridulce
 .Cake de Ricota y Tapenade
 .Langostinos Empanados
 Precio por Persona \$310

Bifes de Cuadril y Bondiola de Cerdo con Panes Chips y Salsas (4 Sandwiches),
 Precio por Persona \$240

Postres

Copa de Brownie, Merengue, Helado de Mascarpone y Salsa de Frutos Rojos
 Copa de Helado de Americana con Coulis de Cítricos y Twist de Naranjas
 Copa de Helado de Vainilla con Dados de Brownie, Nueces y Crema de Chocolate
 Precio por Persona \$185

2



BEBIDA SIN ALCOHOL

Gaseosas Línea Coca Cola, Aguas con y sin Gas, Hielo – Duración hasta el Postre
 Precio por Persona \$110

BEBIDA CON ALCOHOL

Cerveza y Vino Finca Flichman – Duración hasta el Postre
 Precio por Persona \$310

Referencias del Diagrama de Gantt de cada actividad:

Actividad 1: Determinar la gestión del tour operador, y los gastos.

Actividad 2: Crear área de productos propios nacionales.

Actividad 3: Comunicar a las franquicias lo tratado en las reuniones.

Actividad 4: Realizar convenios con proveedores nacionales.

Actividad 5: Control de gastos, análisis del ciclo de ventas y rentabilidad.

Actividad 6: Reunión destinada a la instalación de franquicias.

Actividad 7: Reunión para determinar estrategias de captación de clientes.

Actividad 8: Armado de paquetes turísticos.

Actividad 9: Diseño de catálogo digital.

Actividad 10: Encuestas de satisfacción y recomendación a clientes.

Actividad 11: Difusiones y campañas masivas de publicidad.

Actividad 12: Control en franquicias para conocer las condiciones de ventas.

Actividad 13: Determinar mejoras en el proceso de ventas.

Actividad 14: Actualizar la cartera de clientes.

Actividad 15: Analizar estadísticamente el declive de clientes en el proceso de ventas.

Actividad 16: Diagramar las capacitaciones que habrá durante el año.

Actividad 17: Realizar capacitaciones.

Actividad 18: Evaluar en los colaboradores internos los distintos temas tratados en las capacitaciones.

Actividad 19: Reconocer con incentivos a los colaboradores internos.

Actividad 20: Realizar encuentros y reuniones con los colaboradores internos.

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Julia Sartori.
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	35.939.162
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Cuadro de Mando Integral aplicado a Lozada Viajes.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	julia.sartori21@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI.
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____ 11 de mayo de 2021 _____

Julia Sartori

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

