



Trabajo Final de Grado

Plan Estratégico: Lozada Viajes

Materia: Seminario Final

Carrera: Licenciatura en Administración

Alumna: María Esefanía Zárata Salas

Dni: 33894111 Legajo: ADM03875

Tutora: Sofía Rinero

2019

Resumen

El presente trabajo final de grado se desarrolló en el marco de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 y tuvo como propósito llevar adelante un Reporte de Caso bajo el formato de un plan de intervención para la empresa Lozada viajes. En este contexto la temática y herramienta principal fue la planificación estratégica y en ese sentido se configuró el desenvolvimiento de todo un plan de formalización sobre la estrategia corporativa de diferenciación, ya que si bien Lozada mantenía un lineamiento de planificación estratégica, lo referido a su estrategia corporativa competitiva no se encontraba totalmente definido. Es así que la intervención se especificó y encausó sobre la profesionalización de este aspecto, trabajando luego en cuatro programas de intervención: la transmisión y profundización de la filosofía de Lozada a todas sus franquicias; la determinación y formalización del circuito de comunicación interna; la creación de un departamento de investigación y desarrollo; y por último la gestión de la omnicanalidad. Con esto se buscó como resultado el incremento del 15% de su comercialización.

Palabras clave

Planificación estratégica; Estrategia corporativa de diferenciación; Jerarquización de objetivos estratégicos; Sector del turismo; Industria de agencia de viajes.

Abstract

The present final work of the same degree in the framework of the degree in administration of the University Siglo 21 and had as purpose to carry out a case report under the format of an intervention plan for the company. In this context, the theme and the main tool focused on the strategy and the sense of the configuration of the formalization plan of the strategy of the strategy of the differentiation of the writing of the writing of the strategic strategy, which refers Its competitive corporate strategy is not fully defined. Thus, the intervention was specified and prosecuted on the professionalization of this aspect, working on four intervention programs: the transmission and deepening of Lozada's philosophy to all its franchises; the determination and formalization of the internal communication circuit; the creation of a

research and development department; and finally the management of omnichannel. With this, the 15% increase in its commercialization was sought as a result.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de la situación	6
Análisis del macroentorno	6
Análisis del microentorno	9
Análisis Interno	14
Diagnóstico: Matriz FODA	15
Marco Teórico	17
Diagnóstico y discusión.....	19
Plan de implementación.....	21
Introducción al plan	21
Alcance	22
Objetivos	22
Etapas Estratégicas.....	23
Desarrollo de Programas.....	24
Presupuesto	32
Cronograma.....	34
ROI.....	34
Conclusiones.....	35
Referencias	37

Introducción

El presente trabajo se desarrolla desde la perspectiva de la administración estratégica y tiene como propósito abordar un caso concreto organizacional donde se desplegarán los lineamientos de la herramienta de gestión: planificación estratégica.

Concretamente la compañía donde se articula el abordaje profesional es Lozada Viajes, una agencia de viajes que comenzó su desarrollo en el año 1987 y con el transcurso del tiempo logró establecerse, no solo como una agencia, sino también como un operador mayorista para desplegarse a través de un sistema de franquicias, donde además de comercializar como intermediario, se convirtió en su propia productora de propuestas de valor para ramificarlas a diversas agencias oficiales de su propia marca.

Una de las características principales que busca pregonar la organización es su espíritu corporativo, tratando de expandirlo desde su casa central hacia las 80 franquicias que ha logrado diseminar a lo largo de todo el país.

A partir de la información obtenida desde la organización y también desde el análisis externo y en complemento situacional, realizado desde la perspectiva estratégica, puede advertirse que Lozada demuestra una problemática central que se exploya a toda su estructura organizativa. Desde la óptica de la planificación estratégica, puede decirse que la organización cuenta con un plan estratégico que busca concentrarse en diversos aspectos en simultáneo, pero que no logra una consistencia en cuanto a la jerarquización y priorización de los objetivos estratégicos, como así también de estrategias genéricas corporativas. Lo que se quiere decir es que, si bien Lozada mantiene un mapa estratégico de definición hacia el año 2022, se infieren ciertos resabios e inconsistencias en su forma de plantear y priorizar las estrategias y los pasos a seguir para lograr los objetivos planteados.

Un caso concreto que es explicitado en el reporte refiere a su perspectiva de expansión, donde plantea como meta a mediano plazo alcanzar las 200 franquicias en el país. Este aspecto puede contradecirse recordando que en un plan estratégico, según Sainz de Vicuña Ancín (2015) es necesario jerarquizar los objetivos estratégicos de rentabilidad, consolidación y crecimiento. En este caso puntual, la organización busca expandirse, es decir crecer sin tener en cuenta a qué aspectos le dará mayor priorización. En simultáneo expresan que una de sus iniciativas estratégicas es desarrollar nuevos productos y también gestionar aspectos que trascienden hacia la mejora del servicio

actual, tanto para clientes mayoristas como minoristas, sin embargo estos aspectos no son observados en su mapa estratégico, es decir no se encuentran formalizadas sus estrategias genéricas corporativas, donde no encuadran estos propósitos en lo que vendría a ser, por ejemplo, la estrategia genérica corporativa de crecimiento, encausada dentro de lo que sería la estratégica de desarrollo de productos o la estrategia de desarrollo de nuevos mercados.

Lo mismo sucede con las estrategias genéricas competitivas donde se advierte una mezcla de las mismas sin llevar adelante una formalización y orientación concreta; por momentos refieren a una estrategia competitiva de diferenciación cuando mencionan que pretenden ser la agencia más querida en Argentina, en otra situación expresan una estrategia competitiva de enfoque al describir su propósito de fortalecer su vinculación como proveedor mayorista de sus propias franquicias y en otra circunstancia mencionan el aspecto referido al canal minorista. Todos estos lineamientos no se encuentran formalizados en una estrategia genérica competitiva que delimite su aspecto de diferenciación, enfoque y finalmente el liderazgo de costos, que dicho sea de paso también es mencionada pero no tiene la descripción formal en un mapa estratégico completo.

Todas estas carencias e inconsistencias terminan repercutiendo en diversas áreas de desarrollo de la propia organización. Principalmente si se pretende la expansión, pero no se tiene en cuenta estas delimitaciones de estrategias genéricas corporativas, Lozada comenzará su desenvolvimiento de manera indefinida generando un retraso en los propósitos planteados. Es por ello que lo que se le propone es una redefinición de su plan estratégico a nivel global logrando la jerarquización y priorización de sus objetivos estratégicos, sabiendo a que propósitos encarar y funcionalizar de manera prioritaria, con una secuencia concatenada consistente.

En resumen, y como bien se describía, Lozada tiene un plan estratégico planteado pero desde la perspectiva del profesional de la administración que realiza este trabajo se considera inconsistente y que en algunos aspectos se contradice y deja ciertos vacíos que le generarán problemáticas en el mediano y largo plazo.

Es por esto, que se considera determinante para Lozada realizar una revisión de sus lineamientos estratégicos buscando formalizar y desplegar todas las estrategias que

corresponden a un plan, priorizando sus lineamientos y por ende jerarquizando las actividades clave para el desarrollo de las mismas.

Todo lo mencionado y analizado se lleva adelante desde un antecedente teórico específico como ser el de Sainz de Vicuña Ancín (2015), quien en su libro “Plan estratégico en la práctica”, manifiesta la importancia de diseñar un plan que contemple no solamente la etapa de análisis situacional y diagnóstico sino también la jerarquización de la determinación de objetivos corporativos y estratégicos, que es justamente lo que Lozada aún no ha sabido delimitar.

De igual manera en una cuarta etapa este modelo de planificación estratégica direccionado por Sainz de Vicuña Ancín refiere a la delimitación de las estrategias, no solamente a las corporativas, sino también a las funcionales, que es otro de los puntos en donde Lozada no demuestra consistencia, ya que menciona ciertos lineamientos pero no los encausa en las estrategias competitivas, de crecimiento y de desarrollo organizacional como corresponde a un modelo específico.

En complemento podrá emplearse también la perspectiva de Hill y Jones (2009) quienes describen la forma de llevar adelante toda una planificación, que al igual que Sainz de Vicuña Ancín, coinciden en etapas de delimitación de objetivos, delimitación de estrategias y finalmente el desarrollo de planes de acción. Lozada Viajes se anticipa a describir lineamientos operativos sin haber definido y jerarquizado las estrategias corporativas que anteriormente se mencionaban.

Análisis de la situación

Análisis del macroentorno

- *Factores Políticos y Legales*

En octubre de 2015 tuvimos un cambio de gobierno con el nuevo Presidente electo Mauricio Macri luego de 12 años de Kirchnerismo. Desde entonces se vienen dando una serie de ajustes que regulan e impactan en diversos sectores políticos y económicos, las más relevantes que se han puesto en marcha y/o terminado son (CSIS, 2018):

- Eliminación de las restricciones a las exportaciones agrícolas.

- Reducción de los subsidios gubernamentales a los servicios públicos.
- Fin del incumplimiento de la deuda soberana del país.
- Eliminación de restricciones poco transparentes a las importaciones.
- Eliminación de derechos de exportación.
- Reforma fiscal Integral.
- Fortalecer lazos dentro de los bloques comerciales y entre ellos.
- Aumentar el financiamiento a bajo costo para PYMES.
- Eliminación de controles de cambio.

El cepo cambiario buscaba evitar la fuga de capitales al exterior, la caída de las reservas internacionales y que el peso se devalué bruscamente con respecto al dólar. Esta medida generaba un fuerte impacto en el ahorro y consumo de los ciudadanos, el interrogante era si convenía ahorrar en pesos o gastar antes de que la moneda nacional se siga devaluando.

Uno de los sectores más perjudicados con el cepo cambiario era el turismo exterior debido a la gran dificultad para comprar moneda extranjera.

Cabe destacar que en casi tres años de la gestión de Macri el dólar subió más del 300%, (Infobae, 2019).

- *Factores Económicos*

La inflación, un contexto inflacionario perjudica a la economía del país, disminuyendo el consumo. En el sector turístico, desacelera la demanda de viajes y genera altos impactos en las tarifas ya que los mismos están valuados en dólares y aumentan los costos operativos de los negocios del rubro.

La tasa de inflación anual en Argentina es de las más altas del mundo, FMI (2019) GDP, current prices Billions of U.S. dollars. (International Monetary Fund, 2019).

- Política cambiaria: la desvalorización de la moneda nacional ocasiona un gran impacto en los negocios internacionales, principalmente en los relacionados a la exportación de bienes y a la actividad turística.

De este modo la pérdida de competitividad de la moneda argentina, conlleva a que Argentina sea un atractivo turístico para los extranjeros.

En 2018 Argentina tuvo dos caras en el sector del turismo, una positiva en lo que se refiere al ingreso de extranjeros al país junto con el crecimiento del consumo de destinos nacionales y la otra cara negativa para lo que respecta al turismo en el exterior. (FIT, 2019).

La crisis actual macroeconómica de Argentina significa una gran pérdida de rentabilidad para las empresas del sector turístico debido a la fuerte devaluación de la moneda nacional y tasas altas de inflación. Las empresas turísticas recurren a estrategias comerciales, ajustes de costos y tarifas, incluso con reducción de personal.

- *Factores Socioculturales*

En Argentina, los estratos sociales se dividen en 3 grupos, clase alta (ABC1), media y baja, sin embargo, la clase media y baja se subdividen, en clase media alta (C2) y media baja (C3); y clase baja (D2/E) y baja superior (D1). Estas divisiones vienen dadas por los ingresos que cada familia obtiene, determinando así un piso mínimo y un máximo para cada uno de los grupos anteriormente mencionados.

El consumidor argentino ha sufrido muchas crisis a lo largo de la historia, es debido a estas experiencias que se adapta a las nuevas políticas tanto de gobierno como a las condiciones económicas que afectan su consumo y ahorro. Es por este motivo que los consumidores actúan frente a sus compras con cautela, aunque ante promociones y descuentos son impulsivos para no correr con el riesgo de perder ninguna oferta.

- *Factores Tecnológicos*

Según una investigación mundial, Argentina ocupa el tercer puesto en lo que respecta a adicción y uso de la tecnología. De los 17 países que se tuvieron en cuenta para la investigación, el 34% remarcó que le parece difícil tomarse un descanso de la

tecnología, mientras el 16% dijo que no. En cuanto a lo que concierne a Argentina, el porcentaje que no le parece difícil es el mismo, pero a los que sí les parece difícil el descanso supera al promedio de la población que se tomó en cuenta para el estudio y arroja un 40% (CfK Global, 2017).

Respecto a las cantidades de personas que tienen acceso y hacen uso de las tecnologías de la información según datos del cuarto trimestre de 2017 se observa que 8 de cada 10 argentinos emplean teléfono celular y 7 de cada 10 utilizan internet.

El principal desafío que enfrentan los agentes de viaje es destacarse entre tanta información disponible y no perder credibilidad, marcar la diferencia agregando valor a la propuesta que se le brinda al consumidor por sobre la inmediatez. (FIT, 2019).

Tripadvisor y Booking son ejemplos de páginas web con incidencia internacional en el mercado para reservas de alojamientos turísticos en la que los usuarios planifican sus viajes. Los consumidores a través de estos buscadores y páginas web recopilan información sobre destinos y servicios turísticos, los viajeros confían en las recomendaciones de otros viajeros y utilizan a Internet para esa búsqueda.

La revolución de la tecnología ha generado gran impacto en los viajeros. (FIT, 2019).

Análisis del microentorno

El análisis del microentorno en donde se encuentra inmersa la empresa Lozada necesita en primera instancia definir el sector, las industrias y los segmentos del mercado que articulan, para de esta forma comprender el apalancamiento de las distintas fuerzas que operan en el mismo.

Particularmente este sector es el desarrollo del turismo, en este sentido es importante reconocer cuáles son las industrias y los diferentes momentos que operan en esta dinámica y cadena productiva y de comercialización. Concretamente son distintas las funciones en la cadena: los productores, los intermediarios y comercializadores, es decir, que el sector está compuesto por industrias que se ocupan de gestionar cada una de estas instancias.

De acuerdo al análisis y a lo extraído de la información propuesta por la propia organización puede decirse que Lozada Viajes es un intermediario, se encuentra inmersa

en esta industria, por lo que se encargan de desarrollar una plataforma offline u online, para llevarle la propuesta de valor a los distintos segmentos.

Las industrias que pueden apreciarse son las productoras, que son las organizaciones y empresas prestadoras del servicio (hoteles, aerolíneas, tours, empresas de transportes, etc.); pueden ser descriptos como los proveedores de todo este sector, es decir la industria proveedora.

Luego se encuentran las *industrias intermediarias y comercializadoras* donde pueden observarse plataformas virtuales, agencias de viajes y los operadores mayoristas receptivo y emisor, que se dedican a vender y no a producir el servicio. Se enfocan en generar el intercambio entre el proveedor y el consumidor así como también la generación la gestación de la propuesta de valor entre el productor y el consumidor.

Dentro de esta dinámica también pueden detectarse industrias sustitutas que son profesionales independientes o agencias *freelance* que se articulan de una manera más independiente y ágil dentro del desarrollo de este sector.

Finalmente se encuentran *los consumidores* que pueden dividirse en distintos segmentos de acuerdo a ciertas características: turismo de sol y playa (tradicional), turismo de reuniones, turismo LGBT, turismo de naturaleza y salud, turismo cultural. (Entorno Turismo, 2019)

- *Fuerza Competidores*

Para el análisis de la fuerza competidora, donde se encuentran los actores de la industria intermediaria y comercializadora, es importante reconocer quienes son los actores denominados competidores.

Los intermediarios y comercializadores presentan una diversidad de propuestas similares y la cantidad de actores en esta industria sobrepasa la media evidenciando una sobre población de agencias intermediarias, existen alrededor de 700 agencias solo en Córdoba (Gobierno de la Nación, 2019), todas terminan desarrollando propuestas similares donde la diferenciación se sitúa en aspectos muy concretos tales como: la marca, el posicionamiento y la decisión de la estrategia de precio y su contribución marginal, es decir, como define su objetivo estratégico de rentabilidad; es allí donde las

agencias podrán diferenciarse para poder ser competitivas frente a los distintos segmentos.

El otro aspecto que evidencia la diferenciación y el poder de negociación, no frente a las demás fuerzas, sino frente a sus pares, es decir a sus competidores, es la trayectoria y la confiabilidad que puede proyectar una agencia. Estos son aspectos que pueden lograr el destaque o la diferenciación, aunque, como se verá en el análisis de la fuerza consumidores, el consumidor está en un modo de exigencia respecto al precio y la calidad, sin prestar atención al sustento y trasfondo marcario que le puede proveer un agente de viajes o un propio intermediario como en el caso de Lozada viajes.

Considerando la cantidad de operadores mayoristas y la tipología de los mismos, y también que es una industria que no produce, sino que es intermedia, su capacidad de negociación es media baja, es decir que no tiene una fuerza determinante dentro del sector, sino que se encuentra supeditada a la negociación de las industrias proveedoras y también a la capacidad de búsqueda y predisposición de los consumidores.

- *Fuerza proveedores*

Lo que remite al análisis de los proveedores es importante recordar la presentación de las distintas industrias que conforman este sector. Dentro de las tipologías se encuentran los productores, mayoristas intermediarios y comercializadores que hacen que la propuesta llegue a los segmentos de consumidores, en este caso los productores son las propias compañías que son capaces de generar el producto o servicio turístico como por ejemplo las cadenas hoteleras, los propios centros que desarrollan los propios atractivos turísticos ya sean naturales o artificiales, las propias aerolíneas o empresas de transporte que van articulándose junto a los demás productores. En esta línea se encuentran también los mayoristas y operadores que si bien son parte de la industria intermediaria también en algunas situaciones se convierten en proveedores de las propias agencias intermediarias.

En este contexto las organizaciones como Lozada se sitúan en posiciones ambiguas donde necesitan definir su función dentro de la industria y por ende del sector.

Es de esta forma entonces que el desarrollo del sector se encuentra totalmente apalancado por la industria proveedora donde las organizaciones productoras son quienes tienen la fuerza de negociación ya que establecen la prioridad respecto a cómo y de qué manera negociar y comercializar los productos y servicios que se establecen.

En el marco intermedio también aparecen los mayoristas operadores quienes son los que tienen el contacto directo con las productoras y a partir de allí negocian con los intermediarios del siguiente escalafón.

En conclusión, podría decirse, que si bien existe una diversidad importante en el turismo nacional, regional e internacional de empresas productoras, éstas son las terminan delimitando las pautas de comportamiento comercial para que el intermediario en su vinculación con los integrantes del segmento consumidor terminen estipulando ciertos paquetes y propuestas en base a lo que el productor les establece.

Concretamente, la industria proveedora en esta caso las compañías proveedoras que la componen son los actores con mayor protagonismo y priorización sobre el sector siendo una fuerza determinante para el desenvolvimiento del sector.

- *Fuerza Sustitutos*

Esta fuerza es un espectro complejo de poder analizar ya que la industria y el sector se mueven en una dinámica difícil de poder identificar específicamente. Si se analiza en detalle hasta los propios productores de las necesidades del turismo terminan y pueden convertirse en sustitutos del servicio y el modelo de negocio que desarrollan las propias agencias. Es el caso de los hoteles por ejemplo, con sus propios canales de promoción y comercialización que terminan sustituyendo de forma directa el servicio de intermediación de las propias agencias, es decir lo que era un actor de la industria productora, un hotel, termina sustituyendo la intermediación de la agencia de viajes.

De igual forma sucede por ejemplo con las compañías aéreas que son en parte productoras y proveedoras de un servicio para conformar paquetes turísticos pero en sí mismas con sus propios canales de comercialización, ya sean físicos u online, terminan sustituyendo la misma intermediación de las agencias de turismo.

Otro de los actores dentro de la industria sustituta son los buscadores o los espacios motorizadores que consolidan búsquedas de distintas ofertas para que el propio

usuario/consumidor configure su propio paquete de viajes. Además estos actores terminan reemplazando de una manera confusa el propio servicio de la agencia y en muchas ocasiones son una plataforma que tienen contacto directo con los productores ya sean hoteles, líneas aéreas o los propios mayoristas encargados de compaginar los paquetes y terminan siendo una plataforma publicitaria de la propia propuesta del productor.

Al haber mayor oferta y tanta alternativa de búsqueda la que termina desperdigándose en su propuesta de valor es la propia agencia, ya que no logra consolidar un canal de forma directa para que el consumidor/público/potencial cliente tenga una vinculación concreta con su propuesta de valor.

- *Fuerzas barreras de ingreso*

Dentro del análisis de las barreras se consideraron distintas variables que permiten entender que tan altas se encuentran para aquellos potenciales ingresantes al sector y a las distintas industrias.

La inversión inicial, se considera de una intensidad alta debido a que las gestiones implican tratativas de un desembolso importante de dinero, inversión en el mobiliario, el pago de las autorizaciones, la contratación y capacitación del personal idóneo para el manejo del negocio, entre otros.

La cartera de clientes y cartera de proveedores es un aspecto fundamental en la vinculación estratégica con actores y aliados estratégicos, desarrollo del conocimiento y manejo del negocio y finalmente las restricciones legales e impositivas. A continuación se describe la intensidad de restricción que cada uno de estos aspectos ejerce sobre un potencial ingresante:

- *Fuerza Consumidores*

Podemos describir el perfil del consumidor argentino con los siguientes rasgos:

Sus acciones de consumo suelen ser más racionales que emocionales si hablamos de los niveles socioeconómicos más bajos. En cambio, para el consumidor de nivel socioeconómico más alto, lo que busca es una experiencia única, que supere sus expectativas y es más marquista a la hora de elegir su consumo.

Prefiere pagar en cuotas con tarjeta de crédito, aunque sabiendo que las tasas hoy son altas para el consumo con tarjetas esta modalidad les hace sentir que le ganan a la tasa de la inflación. Compara precios, se siente inteligente al adquirir paquetes promocionales y con descuentos. Es muy exigente y está bien informado debido a que tienen la información a la mano de cualquier dispositivo electrónico.

Algunos consumidores no tienen tiempo para poder dedicarle al ocio y el disfrute, esto se debe a que hace varios años que en Argentina la fuerza laboral está conformada tanto por hombres como por mujeres. Sin embargo, un segmento de argentinos si elige viajar, algunos planifican sus vacaciones anuales que rondan los más clásicos entre los 7 y 10 días en destino, otros segmento mucho menor suele viajar por un mes o en algunos casos pueden hacerlo por meses o un año ya sea por viajes de estudio o por el simple hecho de conocer nuevas culturas y otros consumidores prefieren hacerlo durante los fin de semanas largos y hacer escapadas de 3 o 4 días.

Otro perfil son aquellos que eligen una vida sana, este segmento de consumidores está en crecimiento y son personas muy conscientes de su salud.

Análisis Interno

La organización Lozada Viajes nació en 1987 como una agencia de viajes en la ciudad de Córdoba, los fundadores son Cecilia Trigo y su marido Facundo Lozada. Con el paso del tiempo, en 2004 se abrieron 3 nuevas franquicias, dos en Córdoba y la tercera en Buenos Aires. Juan Cruz Lozada, hijo de la pareja creadora de la organización, en 2014 comenzó con el desarrollo de las franquicias.

En la actualidad “Lozada Viajes es la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país” (Lozada Viajes, 2019), la empresa llama espíritu Lozada, al arte de viajar y trabaja arduamente para cumplir la misión institucional la cual es que las personas conozcan el mundo y disfruten de él.

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

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

Valores: Calidad. Creatividad. Calidez. Integridad. Maestría en el hacer. Relaciones asociativas. (Lozada Viajes, 2019).

Política general: La identidad corporativa de Lozada Viajes se puede desglosar en cuanto a su política en varios pilares: calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos, financiera administrativa.

A principios del 2018 el Grupo Lozada obtuvo la Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad cumpliendo con las Normas ISO 9001:2015 (Lozada Viajes, 2019).

La estructura organizacional de la empresa se configura de la siguiente manera: existen 80 franquicias a lo largo de todo el país, las mismas son gestionadas y asistidas desde la Casa Central ubicada en Córdoba Capital. Por otro lado tiene dos unidades de negocios más: *venta online*, para público en general y el *tour operador mayorista* el cual vende productos a todas las agencias pertenecientes al grupo Lozada.

La oferta de servicios que ofrecen las agencias de Lozada es muy amplia. Algunos son: vuelos; hotelería; trenes; cruceros; excursiones; y paquetes turísticos tanto en bus como aéreos. Por su parte el tour operador comercializa todos los servicios mencionados anteriormente excepto bus.

Lozada Viajes tiene dos grupos de consumidores:

- 1) las franquicias, que consumen la marca;
- 2) los viajeros, quienes consumen, la experiencia de viaje.

Los consumidores encuentran servicios de una amplia gama de tarifas, ya sea productos económicos o promocionales en paquetes “enlatados” y también productos de mayor calidad, hechos a la medida del pasajero.

Diagnóstico: Matriz FODA

- *Fortalezas*
 - Equipo humano.
 - Posicionamiento de marca en Argentina.
 - Red de Franquicias.

- Predisposición al desarrollo estratégico.
- Trayectoria y experiencia en el mercado.
 - *Debilidades*
- Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistemas de información offline. Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias.
- Falta de expertise tecnológico.
- Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros.
- Falta de jerarquización y priorización de objetivos estratégicos.
- Inconsistencia entre el objetivo de crecimiento y la priorización de planes de acción.
- Falta de delimitación de estrategias corporativas genéricas: definición de la estrategia de crecimiento y definición de la estrategia competitiva.
- Falta de planificación y organización de las actividades clave para cada enfoque estratégico de públicos: clientes mayoristas, consumidor final, personal de casa central.
 - *Oportunidades*
- El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial: crecimiento de la industria.
- Desembarco de lowcost en Argentina y nuevas rutas.
- Autorización del Banco Central de la República Argentina (BCRA) para la venta de monedas extranjera.
- Lanzamiento segunda marca.
- Creciente demanda en formación en gestión turística (oportunidad para el desarrollo del Campus Lozada)

- Incremento de emprendedores turísticos: desarrollo de productores, hoteles, atractivos artificiales, entre otros.
- Gran número de agencias que podrían convertirse en franquicias.
 - *Amenazas*
- Crecimiento agresivo por parte de la competencia de manera online principalmente.
- Inestabilidad económica en el país.
- Desarrollo de alternativas de comunicación y promoción propias de las industrias productoras.
- Consumidores más exigentes e informados.
- Diversidad y disparidad en las alternativas de propuestas turísticas: confusión por parte de los segmentos respecto a las ofertas, y a los promotores de dichas ofertas.

Marco Teórico

Para el desarrollo de este apartado teórico es preciso concentrarse en la temática principal que refiere a este reporte de caso desde la perspectiva de la disciplina en administración. Concretamente, y como bien se advierte en la introducción del trabajo es la planificación estratégica la herramienta de gestión seleccionada para abordar el caso práctico de Lozada viajes.

En este sentido es que la planificación independientemente de la diversidad de perspectivas de autores, los mismos coinciden en que es un proceso que implica la secuencia de distintos pasos que colaboran en todo un estudio y aplicación. Hill & Jones (2009), expresan que el desarrollo para la preparación de una planificación estratégica implica el trabajo sobre cinco etapas: la determinación de la misión y las principales metas corporativas; el análisis del ambiente competitivo externo; el análisis del ambiente operativo interno; la selección y determinación de las estrategias que

conforman las fortalezas en búsqueda de la ventaja competitiva para una organización, y finalmente la implementación de las mismas.

La primera fase aludida por Hill & Jones (2009), implica la creación y estipulación de los objetivos corporativos, y que a este aspecto hay que sumarle lo que Sainz De Vicuña Ancín (2015), agrega como la jerarquización de los objetivos estratégicos.

La declaración de la misión, junto a la visión, políticas y valores es lo que el autor expresa como la delimitación de su proyecto institucional y aquí es importante que se conceptualice la declaración de lo que la organización es y pretende ser para que de esta forma se estipulen los componentes que guiarán estratégicamente el comportamiento y la toma de decisiones de la propia compañía.

Una vez determinado el nivel corporativo de misión, visión, políticas y valores, el segundo paso de la planificación es llevar adelante el análisis de su entorno tanto el directo como el indirecto. En palabras de Hill & Jones (2009), esto refiere concretamente al análisis del ambiente competitivo y el análisis del ambiente operativo interno. En el primero, se advierten las oportunidades y amenazas que pueden o podrían afectar el desempeño organizacional. En el otro aspecto, es decir en el ambiente operativo interno, se buscan determinar las fortalezas y debilidades que pueden o podrían ser factores que apalanquen o disminuyan las capacidades de gestión de la propia compañía.

Para esto existen diversos modelos de análisis y clasificación de información, como es la matriz Pest o las 5 Fuerzas de Porter que son útiles para el desarrollo de un análisis del macroentorno o microentorno respectivamente.

En lo que refiere al análisis interno Hill & Jones (2009) explican que este es un trabajo arduo en post de determinar la capacidad que posee la organización para desarrollar competencias distintivas. Estos autores describen que el análisis operativo interno concentra la propuesta de descripción de los elementos alusivos a recursos y capacidades.

Una vez que se han estipulado los análisis tanto externo como operativo interno es momento de llevar adelante el diagnóstico a través de la matriz FODA, donde terminan clasificándose estos elementos, que como bien se expresaba anteriormente

pueden ser descriptos como fortalezas y debilidades y amenazas y oportunidades, (Sainz De Vicuña Ancín, 2015).

La tercera instancia del plan estratégico luego de haber diagnosticado situacionalmente lo que experimenta la organización, es la selección de las estrategias y para esto se debe concentrar en la jerarquización de las estrategias corporativas genéricas y funcionales.

Aquí Sainz De Vicuña Ancín (2015), expresa que son estrategias a nivel global y a nivel funcional específico. Las primeras refieren a la toma de decisión respecto a lo que la organización realizará en torno al mercado, su crecimiento, su desarrollo y por supuesto la definición del negocio en dicho marco. Las segundas, (las funcionales) implican aspectos intermedios entre las decisiones corporativas y las actividades tácticas y operativas que debe desenvolver la organización.

En el marco de las estrategias corporativas genéricas se encuentran: las competitivas, de crecimiento, de definición del negocio y del desarrollo en el campo del dominio de las propias capacidades organizacionales.

Aquí se hará énfasis principalmente en la descripción de la estrategia corporativa competitiva, que puede clasificarse en estrategia de enfoque, de diferenciación o de liderazgo en costos. La estrategia de diferenciación refiere al esfuerzo de la compañía por concentrarse en algún aspecto diferencial que pueda permitirle destacarse frente a las propuestas de otros competidores; en lo que implica a la estrategia de enfoque su trabajo estratégico se encuentra ligado a concentrarse en un segmento específico (nicho). Finalmente la estrategia de liderazgo en costos, es aquella posibilidad que tiene una compañía para delimitar sus procesos internos y allí entonces mejorar su operativa y ser mucho más eficiente que la competencia, y de esta forma lograr márgenes superiores a los de estos.

Diagnóstico y discusión

En la problemática detectada en Lozada viajes se hace alusión a una mezcla de estrategias competitivas que como bien sustenta Sainz De Vicuña Ancín (2015), son de enfoque, de diferenciación o de liderazgo en costos y que no implica elegir una sobre otra sino jerarquizarlas, esto es de lo que carece la propia agencia de turismo. Esta

organización describe y desarrolla en su plan estratégico, todas las estrategias de forma implícita, sin darle un orden secuencial, es un plan estratégico en una etapa de iniciación pero que no ha logrado esa determinación concreta. Lo mismo sucede con la definición de sus objetivos corporativos y estratégicos que como bien mencionaba Hill & Jones (2009), es la primera etapa de la planificación que en un paralelismo con Sainz De Vicuña Ancín (2015), es la selección y determinación de objetivos estratégicos y estrategias corporativas. De una u otra manera, más allá de la secuencia y el orden que cada uno de estos autores le asigne, se está hablando de un proceso que debe ser respetado y trabajado. En el caso de Lozada viajes, no existe esta jerarquización de objetivos estratégicos, que como refiere Sainz De Vicuña Ancín (2015), son tres tipologías: de rentabilidad, de consolidación y de crecimiento. Lozada viajes al estipular esta idea de expansión no expresa ni describe en que se va a concentrar. Tiene varias aspiraciones: crecimiento, consolidación y rentabilidad, pero no los jerarquiza. Entonces es allí, donde se advierte una gran problemática y al mismo tiempo la oportunidad de este reporte de caso de jerarquizar todos estos lineamientos. Con esto no quiere decirse que se encuentre desfasada la aspiración de Lozada viajes, pero sí que debe ser más cautelosa como compañía, en darle jerarquización y orden a las fases de la planificación estratégica.

De seguir de esta manera Lozada viajes se encontrará sin los elementos estratégicos para una toma de decisión concreta. Por ejemplo en lo que refiere a su objetivo de expansión, donde su aspiración se encuentra inconexa, con la definición de una estrategia de enfoque, de diferenciación o de liderazgo en costos. Si pretende lograr la expansión, necesita organizar sus prioridades, y determinar los segmentos en los que se enfocara, sabiendo describirlos técnicamente y con el mayor detalle posible.

Además, al expresar un plan estratégico difuso, que no concierne las etapas de análisis, tanto externo como operativo interno, Lozada no se encuentra advirtiendo la incidencia de la inestabilidad económica del país que influye en su aspiración de expansión, ya que como bien se observó, se han realizado cierres de agencias de viajes, y por lo tanto esta empresa necesitará re direccionar su lineamiento de acción, y si no posee la jerarquización y organización de estrategias que aquí se proponen, esta amenaza se convertirá en una problemática mucho más profunda en su realidad organizacional.

Es por ello que la intervención profesional que se propone en este reporte de caso, es el desarrollo de una planificación estratégica que se concentre en determinar su estrategia corporativa competitiva, jerarquizando sus prioridades y definiendo con total precisión la delimitación en cuanto a si será de enfoque, de diferenciación o de liderazgo en costos, lo que le convenga desarrollar en beneficio de su desenvolvimiento, y considerando, como viene describiéndose las fuerzas del macro y micro entorno como así también las fortalezas y debilidades que presentan internamente.

Contemplando el análisis realizado, el plan estratégico tendrá como lineamientos fundamentales el diseño del nivel estratégico corporativo concentrado en la jerarquización de sus objetivos estratégicos, como así también en la determinación de su estrategia corporativa competitiva, que como bien se expresó es una falencia en cuanto a la falta de determinación entre enfoque, diferenciación o liderazgo en costos.

Plan de implementación

Introducción al plan

Teniendo en cuenta lo justificado en la discusión este plan toma como prioridad el objetivo de consolidación, luego el de crecimiento y finalmente el de rentabilidad. No por esto significa que tendrán menos importancia pero sí se le generará mayor prioridad en cuanto a los planes de acción desarrollados. En lo que refiere a la definición de la estrategia genérica competitiva, Lozada se concentrará en una estrategia de diferenciación, ya que esto es lo que la caracteriza a partir del trabajo permanente sobre la capacitación de las fuerzas de ventas representadas en las distintas franquicias para mejorar la atención al cliente, y la idea de desarrollar productos originales como así también, la perspectiva de sistematizar el circuito de omnicanalidad para abordar de manera holística al viajero.

Considerando estos tres atributos es que Lozada debe entonces concentrar su esfuerzo en una estrategia de diferenciación.

En este sentido es que se trabajará en torno a la misión y visión de la organización y luego se diseñarán programas de acción que contemplen la profundización desde casa central hacia las franquicias sobre esta definición de diferenciación para luego desarrollar planes que permitan comunicar a los viajeros

(clientes) sobre la propuesta de valor sustentada en la diferenciación a partir de la atención, la omnicanalidad y el desarrollo de productos originales.

Alcance

Este plan estará destinado desde casa central para ser ramificado a las 80 de franquicias que tiene Lozada diseminadas por todo el país.

Se llevará adelante desde Agosto de 2019 a Diciembre de 2020.

Objetivos

Objetivo general

- Incrementar las ventas en un 15% mediante el diseño de un plan estratégico concentrado en la definición de la estrategia competitiva de diferenciación desde Agosto del 2019 a Diciembre del 2024 en comparación al desempeño desarrollado en el año 2018.

Objetivos específicos

A continuación se detallan los objetivos específicos devenidos del objetivo general que se encuentran articulados desde las cuatro perspectivas: comercial/clientes, aprendizaje/organización, financiera y la perspectiva de producción y procesos de trabajo.

- Posicionar a Lozada viajes en el segmento de viajeros logrando que la asocien a atributos tales como la atención personalizada, la innovación en el desarrollo de productos y ofertas.
- Lograr incrementar la participación en el mercado actual de Lozada viajes en un 35% desde Agosto 2019 a Diciembre del 2024.
- Alinear al 100% de las franquicias en relación a la planificación estratégica corporativa para Diciembre del 2024.

- Incrementar en un 25% la facturación de casa central y franquicias desde Agosto 2019 a Diciembre del 2024.
- Lograr una atención eficiente mediante la unificación al 100% de la metodología de gestión y atención al cliente a través de los canales de comunicación de Lozada hacia el consumidor (Omnicanalidad) para Diciembre del 2024.

Etapa Estratégica

Son muchas las estrategias corporativas que pueden describirse en este apartado, sin embargo por razones de tiempo, y también acorde a lo planteado en la introducción a la propuesta el desarrollo estratégico que tomará Lozada será la redefinición de su estrategia competitiva apostando a un lineamiento de diferenciación tomando como principales rasgos de diferenciación la omnicanalidad, el desarrollo innovador de productos turísticos y la vinculación constante entre las fuerzas de ventas mediante una atención de calidad hacia los clientes.

Para ello se comienza pactando un reajuste de acciones y profundización a lo que es la actual misión de Lozada viajes.

Teniendo en cuenta los conceptos desplegados en esta misión, principalmente el trabajo de dedicación sobre el desarrollo de servicios excelentes y generar una atención con calor humano a los viajeros es que se torna fundamental entonces trabajar en lo que anteriormente se describía como estrategia de diferenciación. Con esto quiere decirse que la Misión de Lozada se encuentra alineada y consistente en lo que es a su desarrollo conceptual pero que sin lugar a dudas necesita un mayor sustento en cuanto a la materialización y ramificación en acciones concretas y para eso, como bien se describía en la introducción a este plan se articula una serie de programas que se concentrarán en la formalización de este concepto de la misión en programas que lleven adelante toda la transmisión para cada una de las franquicias y después generar una réplica en cuanto a la vinculación y relacionamiento con los viajeros.

Desarrollo de Programas

Esta es la etapa táctica donde a continuación se describen en detalle los programas como lineamientos de acción específicos que se articulan a la etapa estratégica y a los objetivos específicos.

La primera intervención estará enfocada en profundizar la idea de filosofía de Lozada referida a la atención personalizada, a la innovación y a la omnicanalidad, es decir a este trabajo donde la idea de uno de los programas es abordar la profundización de la atención de calidad que tienen que tener todas las franquicias, luego se establecerán los espacios de comunicación, en tercera instancia la creación de un departamento para el desarrollo de investigación y calidad, y finalmente la creación de dos programas alusivos a la gestión de la comunicación externa para posicionar y fomentar la idea.

Programa 1: transmisión y profundización de la filosofía de Lozada a todas sus franquicias.

Este primer programa se encuentra sustentado en la idea de transmitir y profundizar la filosofía de Lozada viajes hacia todas las franquicias. Como bien se identificó en la etapa diagnóstica, esta organización ha establecido un desarrollo de crecimiento a lo largo de todo el país y el mismo no ha sido acompañado por un trabajo minucioso de formación y capacitación sobre los valores e ideales de la empresa.

Bajo estas circunstancias es que se pretende reafirmar la filosofía organizacional con una depuración de su circuito comunicativo y capacitaciones a las distintas franquicias y principalmente a sus fuerzas de ventas. De esta manera, se trabajará en post de articular la estrategia de diferenciación como una de las herramientas de gestión más importantes a las que debe responder cada una de las franquicias.

Actividades:

1. Desarrollo de una carpeta institucional a ser repartida a todas las franquicias.
2. Diseño y confección de los conceptos materializados y desglosados desde la visión, misión, valores y políticas actuales de Lozada: de esta

manera se tendrá un elemento como soporte para usarlo en las capacitaciones.

3. Programación de las temáticas específicas a transmitir en cada una de las intervenciones/capacitaciones.
4. Contratación del equipo a dirigir las capacitaciones en las distintas franquicias.
5. Comunicación y difusión de la capacitación que se llevará adelante.
6. Implementación.

ACTIVIDADES	PLAZOS
Desarrollo de una carpeta institucional	Primera semana de agosto de 2019
Diseño y confección de los conceptos	Segunda y tercera semana de agosto de 2019
Programación de las temáticas específicas a transmitir	Cuarta semana de agosto de 2019
Contratación del equipo a dirigir las capacitaciones	Cuarta semana de agosto y primera de septiembre de 2019
Comunicación y difusión de la capacitación	Segunda y tercera semana de septiembre de 2019
Implementación	A partir de octubre de 2019 hasta Diciembre de 2024

Recursos

Los recursos que se necesitan para llevar adelante el diseño y gestión de este plan son los siguientes:

- Salas de reuniones y capacitaciones
- Diseñador gráfico: se necesitará el trabajo y la articulación del profesional para elaborar la carpeta y los elementos de soportes para la capacitación

- Equipo capacitador: se contratará un equipo de capacitación y *couching* que estará a cargo de materializar en dinámicas de transmisión de información las temáticas estipuladas en el plan
- Alimentos y bebidas: se tendrán en cuenta el *catering* para dar soporte a estas capacitaciones.

Programa 2: determinación y formalización del circuito de comunicación interna.

Este programa radica en la idea alusiva al objetivo específico de buscar alinear al 100% a todas las franquicias de Lozada con la planificación estratégica a nivel corporativo.

Para lograrlo no solamente debe estipularse el desarrollo concreto del proyecto institucional sino que en segunda instancia es importante contar con los soportes de comunicación interna alineados para que la transmisión el bagaje conceptual estratégico pueda fluir correcta y eficientemente.

Para esto se trabajará en la actualización de la intranet (Campus Lozada) adaptada a todas las franquicias. Además, se estipulará un programa de reuniones que se llevara adelante desde casa central con un equipo de 4 representantes que visiten trimestralmente a las franquicias.

Actividades:

1. Desarrollo y diseño de la actualización de la intranet.
2. Reunión con programador para estipular el funcionamiento de la intranet.
3. Estipulación de las temáticas y usabilidad que tendrá la intranet para la interacción entre las distintas franquicias.
4. Diseño del prototipo beta.
5. Puesta en práctica y prueba piloto de la intranet en 5 franquicias para evaluar la funcionalidad de la misma.

6. Determinación del equipo de representantes que realizarán las visitas a las franquicias trimestralmente.
7. Capacitación de los representantes para que tengan el conocimiento técnico sobre qué aspectos relevar en las visitas a las franquicias: es importante destacar que estas visitas no serán desarrolladas con el propósito de un control y monitoreo sino más bien de generación de *feedback* para que los integrantes de las franquicias puedan percibir personalmente la predisposición de Lozada respecto a la mejora continua.
8. Implementación.

ACTIVIDADES	PLAZOS
Desarrollo y diseño de la actualización de la intranet	Primera semana de Agosto del 2019
Reunión con programador	Segunda y tercera semana de Agosto del 2019
Estipulación de las temáticas y usabilidad que tendrá la intranet	Cuarta semana de agosto y primera de Septiembre del 2019
Diseño del prototipo beta	Octubre del 2019
Puesta en práctica y prueba piloto de la intranet para 5 franquicias	Primera, segunda y tercer semana de Noviembre del 2019
Determinación del equipo de representantes que realizarán las visitas	Tercer y cuarta semana de Noviembre del 2019
Capacitación del equipo de representantes	Primera y segunda semana de Diciembre del 2019 y Tercera y cuarta semana de Enero del 2020
Implementación	Primera semana de Febrero a Diciembre del 2024

Recursos

Los recursos que se necesitan para llevar adelante el diseño y gestión de este plan son los siguientes:

- Salas de reuniones y capacitaciones.

- Programador.
- Capacitador para trabajar con todo el equipo que se formará de representantes que visitarán a las franquicias.
- Alimentos y bebidas: para solventar y sustentar las reuniones de trabajo y equipo.

Programa 3: Creación de un departamento de Investigación y Desarrollo

Este programa se confecciona para articular, contribuir y fomentar la estrategia competitiva de diferenciación y colaborando al objetivo específico de posicionamiento y participación de mercado a partir del atributo de innovación. Desde la propia organización se jactan de ser creativos y de enfatizar sobre la creación de nuevos productos, sin embargo este desarrollo se genera de manera informal y no termina siendo una política que se materialice en acciones concretas, es por ello que se propone la creación de un departamento de Investigación y Desarrollo que se enfoque específicamente en la búsqueda de nuevas alternativas mixturando y combinando opciones para generar nuevas propuestas que satisfagan las necesidades, requerimientos y expectativas de los consumidores viajeros.

Logrando generar un espacio específico para este desenvolvimiento se pretenderá crear anualmente un promedio de 10 nuevos productos innovadores que den sustento concreto a aquel atributo de creatividad, vanguardia e innovación con el que se pretende dar a conocer y presentar a la propia marca de Lozada.

Este departamento estará en Casa Central, siendo un área específica que desde sus descubrimientos y desarrollos se ramificará hacia todas las franquicias estipulándose como una política de incentivo y estimulación para el perfeccionamiento y la mejora continua.

Actividades:

1. Delimitación de los objetivos, responsabilidades y funciones del departamento.

2. Descripción del puesto: determinación de los requerimientos técnicos y genéricos del área.
3. Reclutamiento y selección. Este aspecto será una gestión administrativa interna ya que se generará la reubicación del personal perteneciente a Lozada, debido a que se pretende un perfil profesional con experiencia e integrado al llamado “Espíritu Lozada”.
4. Inducción, formación y capacitación de los nuevos integrantes del nuevo departamento.
5. Desarrollo del Manual de Operaciones para incubar ideas y descripción de los métodos para combinar la investigación y desarrollo de estas nuevas temáticas que se materializarán en productos turísticos novedosos.
6. Comunicación y difusión de la iniciativa a los integrantes de la organización y principalmente a las franquicias. Luego de estipular este desarrollo, se generará una iniciativa de comunicación puertas afuera de la organización para justamente evidenciar este esfuerzo de desarrollo de nuevos productos diferenciales enfocados en el consumidor.
7. Implementación.

ACTIVIDADES	PLAZOS
Delimitación de los objetivos, responsabilidades y funciones del departamento.	Primera semana de Agosto del 2019
Descripción del puesto	Segunda semana de Agosto del 2019
Reclutamiento y selección	Tercera y cuarta semana de Agosto del 2019
Inducción, formación y capacitación	Septiembre del 2019

Desarrollo del Manual de Operaciones	Última semana de Septiembre y Primera y segunda semana de Octubre del 2019
Comunicación y difusión de la iniciativa	Octubre y Noviembre del 2019
Implementación	Diciembre del 2019 a Diciembre del 2024

Recursos

Los recursos que se necesitan son:

- Salas de reuniones con computadores con acceso a internet
- Acceso a la información de productos de la organización y la competencia
- Responsable de recursos humanos para acompañar la descripción de puestos y también para el reclutamiento, reubicación y selección del personal
- Capacitación

Programa 4: Gestión de la Omnicanalidad

Este es un programa que al igual que los tres anteriores busca mancomunar y combinar lineamientos en post de cumplir con los objetivos estratégicos. Particularmente este plan se enfoca en la alineación de la gestión de vinculación con los clientes y al mismo tiempo la optimización de la eficiencia de los responsables de ventas en la atención a los usuarios de los canales de consulta de Lozada y principalmente de las distintas franquicias. Lograr la alineación de los canales de gestión significará un paso de evolución hacia el perfeccionamiento sobre la gestión comunicacional, institucional y comercial. Además, se estará trabajando en post de demostrar el atributo en la calidad de la atención y en la gestión de seguimiento instantáneo y personalizado que hará la compañía sobre las consultas de su público objetivo.

Este plan implicará la programación y adaptación tecnológica para aunar los distintos canales, como así también la generación de un manual de buenas prácticas del uso de la comunicación para los responsables de cada una de las áreas que les compete esta actividad.

Finalmente se propone una capacitación a estos responsables con una posterior comunicación y difusión de esta intervención a los usuarios del servicio, demostrando de esta manera lo que se precisaba como una injerencia de posicionamiento sobre este grupo de interés (los consumidores viajeros).

Actividades:

1. Reunión con programador para definir la estrategia de diseño y abordaje del software para nuclear los canales de atención y comunicación al público.
2. Diseño del manual de buenas prácticas de comunicación para ser implementado en el seguimiento de gestión de los responsables de la comunicación y atención comercial e institucional por parte de Lozada.
3. Diseño de la capacitación a los responsables: determinación de las temáticas y aplicación del manual de buenas prácticas de comunicación de la omnicanalidad.
4. Comunicación y difusión de la gestión a los usuarios para estimular y proyectar el atributo de gestión eficiente y holístico de Lozada viajes sobre lo que implica la experiencia Lozada.
5. Implementación.

ACTIVIDADES	PLAZOS
Reunión con programador	Primera semana de Agosto del 2019
Diseño del manual de buenas prácticas de comunicación	Septiembre y Octubre del 2019
Diseño de la capacitación a los responsables	Noviembre y Diciembre del 2019 Primer trimestre de 2020

Comunicación y difusión de la gestión a los usuarios	De Marzo a Julio del 2020
Implementación	Primera y segunda Febrero 2020 Primera y segunda Abril 2020 Primera y segunda de Julio 2020

Recursos

Los recursos que se necesitan para implementar la Omnicanalidad en Lozada son los siguientes:

- Programador
- Salas de reuniones con computadores con acceso a internet
- Acceso a la información y códigos de gestión de los distintos canales
- Community Manager: quien será el responsable de la gestión y difusión en redes sociales.
- Alimentos y bebidas

Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto del plan de intervención profesional el mismo se describe articulado de acuerdo al alcance que es desde Agosto del 2019 hasta el final e implementación a Diciembre del 2024.

Como bien se estipula es un plan estratégico y como tal tiene una proyección a 5 años donde estos costos se concentran principalmente en su etapa de diseño y gestión que van de Agosto del 2019 a fines del año 2024. Posteriormente su implementación se genera desde Febrero/ Marzo del 2020 hasta el 2024 y allí se experimentarán los resultados y el incremento de su retorno de inversión como bien se explicará posteriormente en el cálculo del ROI.

Programas	Actividades	Costos	Monto
1 - Transmisión y profundización de la filosofía de Lozada a todas sus franquicias.	Desarrollo de una carpeta institucional	Honorarios del diseñador gráfico:	\$ 35.000
		Impresión de carpetas	\$ 9.000
	Contratación del equipo a dirigir las capacitaciones	4 recursos humanos	\$ 252.000
		Coffee break para las capacitaciones	\$ 7.500
2- Determinación y formalización del circuito de comunicación interna.	Diseño del prototipo beta (actualización Campus Lozada)	Honorarios del programador	\$ 150.000
		Coffee break	\$ 6.500
3 -Creación de un departamento de Investigación y Desarrollo	Contratación del equipo de I +D	4 recursos humanos	\$ 358.000
4 -Gestión de la Omnicanalidad	Desarrollo de la omnicanalidad	Honorarios del programador (crm)	\$ 1.500.000
		Honorarios del Community Manager:	\$ 42.000
	Comunicación y difusión de la gestión a los usuarios	Honorarios del diseñador gráfico	\$ 45.500
		Coffee break:	\$ 5.500
	Diseño del manual de buenas prácticas de comunicación	Honorarios del diseñador gráfico:	\$ 45.000
		Impresión de carpetas	\$ 12.000
		Coffee break:	\$ 7.000
		Honorarios del disertante:	\$ 65.000
Honorarios del profesional de ADM			\$ 460.000
Total			\$ 3.000.000

De esta manera queda explicitada la metodología en que se presupuestó concentrada en la primera etapa de diseño y gestión del plan para luego experimentar los resultados en los 4 años restantes.

ROI (*retorno operativo de la inversión*)

Como bien se estipuló el objetivo general del plan estratégico refiere al incremento del 15% de las ventas a un horizonte temporal de 5 años comenzando desde Agosto del 2019 a finalizar en Diciembre del 2024 tomando como parámetro de referencia las ventas realizadas durante el año 2018.

En este indicador de la temporada 2018 las ventas totales asumen un valor de \$314.758.608,27 por lo tanto se proyecta un incremento del 15% referido a \$47.213.791,24 que se logrará para Diciembre del 2024. Es importante destacar y remarcar esta proyección temporal ya que las cifras son elocuentes y como tal cabe describir que es un retorno de inversión paulatino y que dadas las dimensiones de los ingresos de Lozada viajes como así también de su trabajo corporativo a largo plazo es que se considera un retorno concreto y pertinente a la intervención diseñada propuesta.

Por lo tanto, el retorno de la inversión referida a este plan estratégico se calcula de la siguiente manera: los beneficios del plan que asumen el valor de \$47.213.791,24 restando los costos del plan que asumieron un valor de \$3.000.000. A esta cuantificación se le realiza una distribución de los costos totales del plan respecto a los \$3.000.000 de dichos costos dando una totalidad de \$47.213.791,24 que termina refiriendo a 1400% del retorno. Esto significa que la organización en los 5 años de desarrollo experimentará un beneficio por cada peso invertido de 1400%. Si bien es una cifra contundente, la misma puede ser entendida debido a la magnitud de comercialización que se desenvuelve en la propia organización y también en el plazo a largo termino que se le propone en este plan estratégico basado en la estrategia de diferenciación y en los programas como decisiones operativas de profesionalización

Conclusiones

A partir de esta intervención profesional donde se diseñó un plan estratégico para la empresa Lozada viajes, se determinó la importancia que tiene la profesionalización mediante el trabajo estratégico del profesional de la administración concentrado en las cuatro actividades claves que hacen a su disciplina: planificación, dirección, organización y control. Estos cuatro aspectos fueron desarrollados a partir del trabajo corporativo aportado a Lozada viajes.

Si bien la empresa es una organización que ya ha experimentado su transformación de pyme a una corporación con una plataforma de establecimiento, aún tiene aspectos que pueden mejorarse ya que, este es un principio de la propia planificación estratégica donde no se solamente se trabaja para solucionar problemáticas sino también para potenciar las competencias distintivas y lograr las ventajas competitivas.

Concretamente, en esta experiencia se advirtieron aspectos positivos como así también negativos y que en esta conclusión vale aclarar las dos dimensiones: respecto a las debilidades y limitaciones de este plan puede decirse que el tiempo para el desarrollo fue uno de los factores que limitaron el desenvolvimiento para lograr una intervención de mayor calidad y como tal la posibilidad de ampliar este marco temporal se podría realizar un trabajo de mayor representatividad y pertinencia. De igual forma la accesibilidad a la información fue otro limitante ya que podrían haber estipulado mayores detalles para ser más precisos respecto a su evolución.

Con respecto a las fortalezas y aspectos positivos este es un plan trabajado desde una perspectiva totalmente estratégica y abocada en la estrategia corporativa de diferenciación donde se le propuso a Lozada la profesionalización absoluta en su forma expresar y jerarquizar sus prioridades organizacionales. En este sentido, la organización no terminaba de escalonar su perspectiva de rentabilidad, consolidación y de crecimiento y por ende se le determino el escalafón específico acorde a su dimensión organizacional.

Es por ello que a lo largo de los programas de intervención y decisiones operativas de plan estratégico no solamente se pensó en su beneficio económico sino también en la consolidación de ciertos factores tales como la omnicanalidad, la profesionalización y el desarrollo de su equipo de trabajo diseminado en todas sus franquicias, la generación de espacios de investigación y desarrollo como claro ejemplo del perfeccionamiento, la consolidación de su forma de trabajo apostando a la mejora continua.

Más allá de todos estos elementos que aluden a una referencia positiva y considerando que el plan es a largo plazo (5 años) se le recomienda Lozada realizar un plan de seguimiento y mantenimiento constante apostando al desarrollo de sus recursos humanos y aplicando actualizaciones a los planes de capacitación que aquí se le

diseñaron. Además, deberá efectuar un reajuste de las cuantificaciones, trascendiendo aquel 15% que se le estipula y contemplando un contexto inflacionario y en permanente cambio será pertinente que se realicen ajustes y lineamientos de contingencia para mantener la proyección propuesta.

De esta manera queda demostrada la versatilidad e interdisciplinariedad del profesional de la administración y sobre todo de la herramienta de gestión como es la planificación estratégica, trabajando no solamente de un aspecto netamente organizacional sino también en base a la gestión de recursos humanos, las finanzas, el marketing y las relaciones públicas.

Es desafío entonces de los profesionales poder concientizar a las distintas organizaciones, en este caso Lozada viajes, pero que sirve como modelo de gestión para que pueda comprenderse que con la intervención de un plan estratégico no solo se realiza en post de la solución de problemáticas sino también de la mejora continua y el perfeccionamiento del desempeño empresarial y organizacional.

Referencias

Hill, C y Jones, R (2009) Administración Estratégica Octava edición. McGraw-Hill. México.

Sainz De Vicuña Ancín, (2015). El plan estratégico en la práctica. Editorial ESIC. Madrid.

Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba (2019) Datos Abiertos: disponible en: <https://estadistica.cba.gov.ar/sociedad/>. Extraído el día: 10/4/2019

Infobae (2019). Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2018/08/30/en-el-transcurso-de-2018-el-peso-argentino-perdio-mas-de-la-mitad-de-su-valor/> Extraído el 10/04/2019

FIT (2019). Disponible en: <https://fit.org.ar/adaptarse-a-las-nuevas-tecnologias-en-el-turismo/> Extraído el 10/04/2019

FIT (2019). Disponible en: <https://fit.org.ar/adaptarse-a-las-nuevas-tecnologias-en-el-turismo/> Extraído el 11/04/2019).

Disponible en: <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO/JPN/FRA/CHL/AZE/ARG>. Extraído el día: 10/04/2019).

Entorno Turismo (2019) Los tipos de turismo. Disponible en: <https://www.entornoturistico.com/cuales-son-los-tipos-de-turismo-que-existen/> Extraído 11/04/2019).

FIT (2019) Las nuevas tecnologías en el turismo. Disponible en: <https://fit.org.ar/adaptarse-a-las-nuevas-tecnologias-en-el-turismo/> Extraído el 10/04/2019.

Gobierno de la Nación (2019). Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/consultar-en-linea-sobre-agencias-de-viajes>. Extraído el día 14/04/2019

INDEC (2018) Informes Técnicos: disponible en:
https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56. Extraído el día: 4/4/2019

INDEC (2019) Turismo. Disponible en:
https://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13). Extraído el día 7/4/2019).

Lozada Viajes (2019). Disponible en: s.f., <https://bit.ly/2UZQJJ2>

Lozada Viajes, 2019. Disponible en
<https://www.lozadaviajes.com/uploads/certificado-calidad-iram.pdf> Extraído
15/04/2019)