



**Trabajo Final de Grado**

**“Lozada viajes, adaptándose al futuro”**

Rodrigo Agustin, Tabera Sangoy

DNI 36.125.025

Licenciatura en Administración de Empresas

**2019**

## **Resumen**

La idea principal de dicho trabajo bajo la modalidad reporte de caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, fue diseñarle a la empresa Lozada Viajes un modelo de gestión desde la planificación estratégica con el objetivo de brindarle a la organización estrategias para dar respuesta a un óptimo funcionamiento desde su visión organizacional, de producción como de recursos humanos aumentando sus utilidades en un 20 % para fines del año 2021. Dicho plan; le generará a la empresa una rentabilidad de \$ 926.267,04 en el plazo de dos años por medio de tres tácticas las cuales son el diseño de una plataforma digital, el desarrollo de una app como la formación de profesionales capacitados para dar respuesta a la demanda de los clientes con el fin de aumentar su participación en el mercado a la vez de la fidelización de su clientela actual como potencial a futuro.

## **Abstract:**

The main idea of this work under the modality case report of the degree in Administration of the Universidad Siglo 21 was to design the company Lozada Viajes, a management model from the strategic planning in order to provide the organization with strategies to give response to an optimal performance from its organizational vision, production and human resources increasing its profits by 20% by the end of the year 2021. This plan will generate a return to the company of \$ 926,267.04 within two years by medium of three tactics which are the design of a digital platform, the development of an app as the training of professionals trained to respond to the demand of customers in order to increase their participation in the market while loyalty of your current clientele as a potential for the future.

## ÍNDICE

Introducción .....	5
Análisis de Situación.....	9
Análisis del Macro entorno .....	9
Análisis del Micro entorno .....	12
Rivalidad entre compañías.....	12
Poder de negociación con proveedores.....	12
Negociación con los consumidores.....	13
Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	13
Amenaza de posibles productos sustitutos .....	13
Análisis interno.....	14
Diagnostico / Conclusión.....	20
Plan de implementación .....	23
Objetivo General .....	26
Objetivos específicos.....	26
Alcance .....	27
Tácticas a desarrollar .....	27
Presupuesto planes de implementación.....	37
ROI de la propuesta profesional .....	38
Bibliografía en base a Libros .....	40
Bibliografía Extra .....	40

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1, Foda lozada Viajes en relación a fortalezas como debilidades .....	14
Tabla 2, Foda lozada Viajes en relación a oportunidades como amenazas .....	15

## **INDICE DE IMAGENES**

Ilustración 1, Cadena de Valor Lozada Viajes .....	16
Ilustración 2, Diagrama de Gantt propuesta 1 .....	31
Ilustración 3, Diagrama de Gantt propuesta 2 .....	34
Ilustración 4, Diagrama de Gantt propuesta 3 .....	36
Ilustración 5, Presupuesto planes de implementación .....	37

## **Introducción**

En el presente reporte de caso se realizará un análisis sobre la empresa Lozada Viajes. Dicha organización se desempeña en el rubro turístico desde hace más de 30 años cuando fue fundada en 1987 por Facundo Lozada y Cecilia Trigo de Lozada.

| 5

Lozada Viajes comenzó operando en el ámbito territorial de la República Argentina, teniendo como objetivo principal conquistar la excelencia en los productos ofrecidos a sus clientes, así logrando satisfacer las expectativas que poseen los viajeros al momento poder concretar sus viajes.

En la actualidad, año 2019, la organización posee la red de franquicias de agencias más grande del país, presentes en 12 provincias de Argentina donde la misma, aspira a ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de Argentina, para lo cual ha desarrollado una extensa cartera de productos que abarcan desde vuelos, hotelería, traslados, excursiones, asistencia al viajero, paquetes turísticos, cruceros y circuitos.

Uno de los pilares más destacados, como así también el que permite vislumbrar el potencial de Lozada Viajes, es el trabajo que viene realizando sobre su marca desde hace 30 años, lo cual la ha llevado a mejorar el posicionamiento de la misma en la valoración de los consumidores, logrando así el reconocimiento a nivel nacional e internacional que posee.

Sin embargo y en relación a lo anterior, la empresa posee algunas falencias a tener en cuenta; a pesar de que constantemente trabaja en su marca, tiene problemas en su modelo de negocio, lo cual pone en riesgo la supervivencia de la misma. En ese sentido, carece de alternativas online de calidad, las cuales

permitan competir con las nuevas modalidades de contratación que ya utilizan los clientes y que, a su vez, ya son ofrecidas por otras empresas del rubro. Por lo referido, Lozada Viajes, con su actual modelo comercial, se ubica en una posición desfavorable respecto de su competencia y, en consecuencia, tendrá inconvenientes para lograr la omnicalidad en un futuro.

Entre los canales habituales de venta la diferencia se volvió difusa debido a las nuevas tecnologías utilizadas. La organización precisa adaptarse a estos cambios si pretende ser competitiva en la próxima década. Este problema atañe a toda la organización, afectando los niveles de venta y acotando las propuestas que Lozada Viajes puede ofrecerle a sus clientes.

Además, Lozada Viajes carece de experiencia tecnológica y el desarrollo de las nuevas plataformas de venta online como de sistematización de la información, conlleva un gran costo en desarrollo tecnológico y humano. La casa central es la que se ve principalmente afectada en este sentido, ya que allí se nuclea la operatividad del cliente online

Por lo mencionado supra, una herramienta que será de vital importancia mirando hacia el futuro será poseer un plan de desarrollo profesional planificado, hoy, año 2019, ausente en esta institución. La problemática evidenciada, afecta a toda la empresa, evitando el crecimiento profesional ordenado dentro de la organización, lo cual deriva en pérdida de personal capacitado, a una alta rotación de personal y elevados costos de captación para ingresantes, por consiguiente.

Una vez descripto lo anterior y con el fin de darle una solución a dicho problema, se utilizará el proceso denominado “Planificación estratégica”, con el fin de analizar la organización como una unidad compleja e interrelacionada y

proporcionar diferentes variables para desarrollar una correcta propuesta profesional que busque solucionar dichos problemas. Dicha planificación estratégica para ser más exacta se basará en tácticas de crecimiento donde por medio del mismo la empresa pueda mejorar la posición y capacidad competitiva con respecto a su competencia y a la vez y en relación a lo anterior, poder aumentar la participación en la penetración de su mercado. Dicha objetivo estratégico de crecimiento tiene como fin implementar tácticas de implementación donde su ejecución; le brinde a la organización, herramientas teóricas como prácticas que permita desarrollar un eficiente proceso interno para que por medio del mismo la empresa puede eficientizar sus procesos, haciendo hincapié a la profesionalización del área comunicacional en la empresa y a la vez determinando bases de análisis y propuestas para un desarrollo futuro como lo puede ser la omnicanalidad. (Robbins, 2015)

Se deberá tener en cuenta en todo abordaje analítico que pueden y suelen detectarse diferentes problemas, donde en tales casos, se desarrollarán los procesos necesarios para poder resolverlos, buscando la eficiencia, la eficacia, pero, por sobre todas las cosas, la innovación y adaptación a los tiempos venideros.

Basándose en antecedentes la planificación estratégica fue utilizada por grandes marcas al momento de adaptarse los cambios que la globalización implicaba.

- I. Toyota creó, en el año 2014, un programa de talentos donde 18 personas de 11 países diferentes han trabajado durante 6 meses en 3 equipos sobre diferentes proyectos de gestión estratégica del cambio. “para ser el número uno de la

industria de la manipulación de materiales, resulta vital cultivar el talento en nuestra organización” (Damberg, 2014)

- II. Coca-Cola Company, realizó una planificación estratégica para realizar su plan de carrera para los empleados de la organización. Desarrollando de una manera integral las capacidades de los empleados para lograr los objetivos organizacionales. Lo denomina una estrategia de negocios el correcto desarrollo de un plan de carrera. (Gomez, 2014)
- III. Ford anunció un plan estratégico para incorporarse a la nueva ola de automóviles eléctricos e híbridos. Su presidente Jim Hackett definió que hasta el año 2022 pondrá énfasis en lograr la adaptación de la firma para poder brindar un producto de calidad a sus clientes. En la actualidad Ford ya se encuentra exportando automóviles eléctricos a nivel global. (Hackett, 2017)

Finalmente, se puede decir que llevar a cabo el análisis de este caso es de suma importancia debido a la velocidad con la que se presentan los cambios para las organizaciones en la actualidad, año 2019, como consecuencia de la globalización la cual, además de brindar herramientas y posibilidades, también nos exige dinamismo, flexibilidad y agilidad en la adaptación y adopción de las nuevas tendencias.

Las empresas que integran el rubro se están viendo amenazadas por la creciente oferta online y las nuevas herramientas que les ofrecen a los consumidores y que estos empiezan a elegir.

Con el análisis de este caso, se pretende establecer algunos lineamientos que permitan facilitar la adaptación a las nuevas tecnologías, herramientas y por sobre todas las cosas lograr el crecimiento sostenido de las organizaciones.



El desafío del siglo XXI es este, la adaptación a los vertiginosos cambios tanto tecnológicos como de hábitos de los consumidores.

## **Análisis de Situación**

| 9

De vital importancia es conocer el contexto organizacional, tanto el contexto macro como el micro. Las organizaciones influyen y son influidas por los factores externos a ella. A continuación, se utilizará la herramienta PESTEL para describir la situación actual del macro- entorno, luego la herramienta de las cinco fuerzas de Porter para el análisis del micro entorno como FODA y su cadena de Valor, para el análisis interno de la empresa

### **Análisis del Macro entorno**

- **Factores Políticos:** Argentina adopta constitucionalmente la forma de una democracia representativa, republicana y federal. Debemos destacar que el país está próximo a elegir sus mandatarios a nivel nacional. Esta elección definirá el futuro del país como así también el modelo a seguir.

En la actualidad se está vivenciando un proceso de cambio del modelo utilizado los últimos 16 años. Se realizaron modificaciones a las legislaciones tributarias que afectaron al sector turístico. El 16/12/2015 el gobierno nacional informó la eliminación de las restricciones del 35% para comprar servicios turísticos. Lo que permitió un mayor crecimiento en la demanda de estos servicios, como un crecimiento en el sector. El mismo día se eliminó lo que conocimos como Cepo al dólar, lo que permitió una mayor oferta de la moneda extranjera para todos los habitantes del país, que ahora podían disponer divisas para la realización de sus viajes al extranjero.

En los meses venideros se definirá el futuro del país, lo que puede implicar o no un cambio de modelo y por consiguiente modificaciones en legislaciones tributarias, políticas que atañen a toda la nación.

En febrero del 2019 se estimaron la salida al exterior de 408,3 mil turistas residentes, cifra que registró un descenso interanual del 15,7%. (INDEC, 2018)

- **Factores económicos:** Argentina se encuentra actualmente en una crisis a nivel económico. El INDEC declaró en el primer semestre del 2013 que la indigencia en personas es del 1,4 %, mientras que en el segundo semestre del 2018 la misma entidad informó que la indigencia en personas es del 6,7 %. (INDEC, 2018).

| 10

El dólar sufrió una variación de 297,91 %. El día 18/04/2016 la moneda estadounidense se cotizaba \$14,40 mientras que sólo dos días después se cotiza a \$42,90 (BancoNacion, 2016) Lo que se traduce como una pérdida del poder adquisitivo de los habitantes.

Esta crisis se traduce en menor consumo por parte de los argentinos con respecto a los servicios y productos turísticos, marcando una caída en los viajes realizados al exterior, tal cual se expresaba en la variable política.

- **Factores Sociales:** Con respecto a los factores sociales podemos mencionar que se denota una tendencia generalizada por parte de los jóvenes a emprender viajes, cada vez con mayor regularidad. Esta característica se presenta a nivel global.

Es una tendencia que forma una nueva forma de vida, según estudios realizados en España de los 100 millones de llegadas internacionales de turista cada año al país el 23% son realizadas por jóvenes entre 15 y 29 años. Un fenómeno que se extiende a todo el mundo. (Letona Allende, 2019)

- **Factores tecnológicos:** La llegada de las nuevas tecnologías, herramientas, viene a modificar la actual manera de realizar las actividades en el sector. El correcto uso de las herramientas informáticas presupone un abanico de posibilidades

para su implementación y crecimiento organizacional. También reviste una amenaza si no se logra la incorporación de las mismas.

El correcto uso de estas innovaciones tecnológicas se traduce en menores costos, mayor transferencia de información, automatización en los procesos. Pero trae aparejado un elevado costo de desarrollo como así también una reestructuración de las tareas y procesos de la organización.

Argentina posee mano de obra capacitada, gracias al nivel educativo propuesto por las universidades públicas.

- **Factores ecológicos:** Existe una tendencia generalizada a nivel mundial que ha ingresado a la Argentina que exige tener una mayor conciencia ecológica. Se han firmado tratados internacionales, como así también celebrado leyes nacionales que promuevan el cuidado del medio ambiente.

Existe un mayor control por parte de los entes nacionales para lograr el respeto de las leyes sancionadas.

Las organizaciones como Lozada Viajes, que cumplan con los requisitos ambientales, se verán beneficiadas de una ventaja competitiva en la valoración por parte de los clientes.

- **Factores Legales:** En Argentina no se vislumbran nuevas normativas que regulen el sector. Se deberá aguardar los resultados de las elecciones presidenciales para analizar las implicancias legislativas que se deriven de dicho resultado. En gobiernos anteriores se realizaron modificaciones legislativas que perjudicaron el devenir del rubro, como consecuencia de las cuantiosas disminuciones en los servicios turísticos contratados por los habitantes.

## **Análisis del Micro entorno**

### **Rivalidad entre compañías**

Analizando el mercado actual de competidores y principales oferentes del servicio de turismo, la rivalidad entre compañías es alta, debido a que las empresas del sector de dicho mercado ofrecen el mismo servicio hacia sus clientes o posibles clientes, haciendo una rivalidad aguda entre las oferentes, donde la diferencia se ubicara en las estrategias que utilice cada empresa para diferenciarse de la competencia y así captar mayor cantidad de consumidores. Los competidores de dicha industria son los siguientes:

| 12

- I. Despegar
- II. Al mundo
- III. OLA/Transatlántica
- IV. TDH
- V. Booking
- VI. Grupo GEA
- VII. TripAdvisor
- VIII. Lozada Viajes (Canvas, 2019)

### **Poder de negociación con proveedores**

En dicha industria existen dos tipos de proveedores, uno de los tipos de proveedores, ofrecen complementos para los paquetes turísticos, tales como traslados, hotelería y excursiones. Por otra parte, existen aquellos proveedores que brindan los servicios mayoristas, y poseen paquetes aéreos, manejan distintas opciones de aerolíneas, entre otras. En ambos aspectos el poder de negociación para con los mismos por parte de las empresas, es muy bajo, debido que existen numerosas empresas demandante de sus servicios donde la empresa proveedora podrá optar por uno u otra. Entre los principales proveedores de dicha industria turística, se puede nombrar:

1. Mayorista de viajes OLA
2. Aerolíneas comerciales y lowcost como LAN, Aerolíneas Argentinas, Gol, Avianca, Flybondi, JetSmart entre otras.
3. Cadena de Hoteles, y Hoteles de una a cinco estrellas.

4. Empresas de transporte de Ómnibus como Chevallier, TUS, Flecha Bus, Via Bariloche, entre otras. (Canvas, 2019)

### **Negociación con los consumidores**

El poder de negociación con los clientes es bajo, ya que hay muchos oferentes en el mercado de este mismo servicio. Esto determina que, si un cliente no adquiere el servicio en una determinada empresa, dispone de una amplia gama de organizaciones para poder adquirir el mismo servicio. Ante esto, la organización que pueda brindar paquetes más económicos que su competencia o que dispongan de beneficios en los medios de financiación, como ser la financiación, la atención al cliente, el servicio post venta, la reputación de la empresa. obtendrán una ventaja competitiva frente a sus rivales en el mercado. (Canvas, 2019)

| 13

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Todas las empresas que compiten en este rubro, están consolidadas en el sistema. Además, se encuentran en la etapa de madurez del ciclo de vida, por lo que denota que la barrera de entrada de nuevos competidores es alta.

Se requiere de una alta inversión monetaria para encarar un servicio turístico, y los clientes prefieren y eligen la marca por sobre organizaciones que no conocen su reputación o son nuevas en el mercado. (Canvas, 2019)

### **Amenaza de posibles productos sustitutos**

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

Existe parte de la clientela que prefiere armar su paquete de viaje de una manera más personalizada buscando la mejor oferta para cada servicio que desee contratar. Por otro lado, están los clientes que optan por contratar un pack integrado que posea todos los servicios incluidos. Esto brinda más comodidad y seguridad a la hora de elegir viajar. (Canvas, 2019)

### Análisis interno

Para poder realizar un correcto análisis de la organización utilizaremos la matriz denominada FODA como la Cadena de valor por medio de la información brindada por Lozada Viajes.

Tabla 1, Foda lozada Viajes en relación a fortalezas como debilidades

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Equipo Humano capacitado	Modelo de negocio obsoleto
Posicionamiento de la marca en Argentina	Falta de control hacia franquicias
Red de franquicias más grande de Argentina	Falta de experiencia en herramientas tecnológicas
Visión y misión definidas	Falta de alternativas de financiación para clientes
Procesos avalados por certificaciones internacionales	Ausencia de identidad corporativa
Políticas organizacionales claras y difundidas	Estructura organizacional deficiente
Extensa cartera de productos	Estructura comunicacional deficiente
Colabores internos capacitados	Ausencia plan de desarrollo profesional planificado

Fuente: Elaboración Propia (2019)

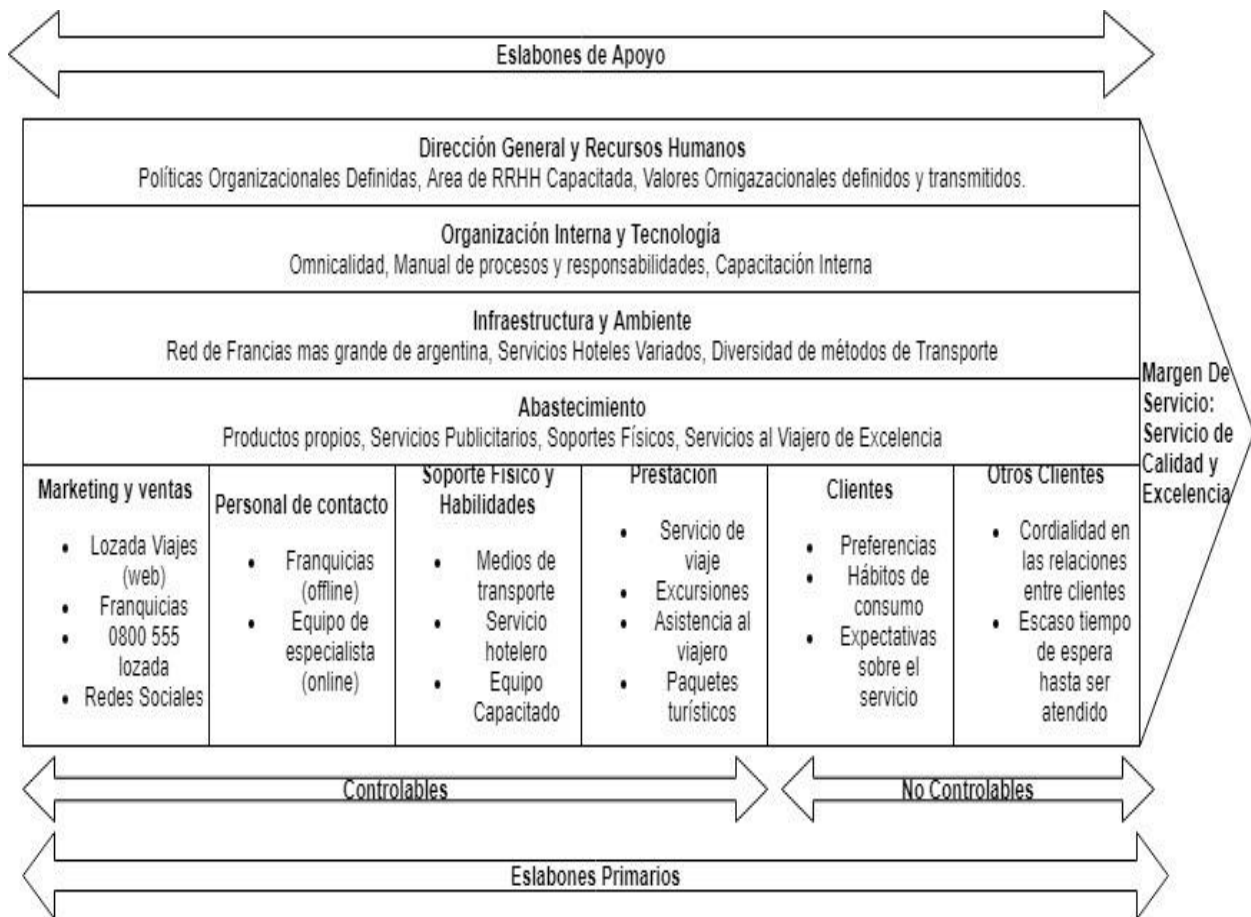
Tabla 2, Foda lozada Viajes en relación a oportunidades como amenazas

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Crecimiento de la industria	Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente
Desembarco de low-cost en Argentina	Nuevas imposiciones legislativas que impacten negativamente en el sector
Autorización del Banco Central de la República Argentina para la venta de monedas extranjeras	Inserción de nuevos competidores al sector
Lanzamiento de segunda marcas	Pérdida de competitividad con respecto a la competencia
Innovaciones tecnológicas para posicionarse en los canales online	Influencia de la estacionalidad en las ventas
Mejor utilización de canales de difusión de información de bajo costo (Facebook, Instagram)	Elevados costos en adquisición de herramientas digitales
Aumento de la demanda	

Cadena de Valor

Utilizaremos la herramienta cadena de valor, para sintetizar de forma gráfica los puntos más relevantes en la creación de valor de la organización.

Ilustración 1, Cadena de Valor Lozada Viajes



Fuente: Elaboración Propia (2019)



## **Marco Teórico**

En el presente trabajo utilizaremos la herramienta conocida como planificación estratégica. La misma consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos organizacionales. Existen diversos autores que redactan sobre la temática:

| 17

- I. La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. (Sapag, 2007)
- II. Según, el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. (Wellen & Hunger, 2007),
- III. La planeación estratégica, es un proceso formal que consta de cinco pasos, que define a una organización y la ubica en el contexto en el cual se desempeña (Jones Gareth & Hill, 2009)

1-Análisis o construcción de visión y misión

2-Analizar el ambiente externo

3-Analizar el ambiente interno

4-Selección de estrategias

5- Desarrollar planes de acción

Según el investigador (Porter, 2008) existen 3 tipos de estrategias competitivas genéricas:

- Estrategia de diferenciación
- Estrategia de crecimiento
- Estrategia de enfoque

Para el caso de estudio utilizaremos una estrategia basada en crecimiento. Se define a la estrategia de crecimiento cuando a un servicio estandarizado de una empresa se le añade atributos, mejoras y/o características que son apreciadas por los clientes de manera favorable generando una propuesta de valor distinta de los competidores, y a la vez atractiva y valorada para una cierta cantidad de consumidores. Una estrategia de este tipo puede permitirle a la empresa cobrar un precio mayor, incrementar utilidades y además mejorar la posición y participación en su mercado siempre y cuando la cantidad de atributos añadidos al producto o servicio final sea apreciable y aceptable por el usuario sea quien sea que lo use interna como externamente. (Sainz de Vicuña Ancin, 2012).

Es una herramienta que se aplica a nivel corporativo, aun cuando los planes de acción se definan a niveles departamentales u operativos. La misma, permite adaptarse al cambio, analizar la manera en la que influyen los factores internos y externos a la organización y, delimitar y coordinar las acciones que se lleven a cabo en base a los lineamientos previamente definidos.

### **Comunicación interna**

A lo largo del tiempo, las organizaciones han ido evolucionando y junto con ellas la comunicación interna, habiendo estado presente siempre, pero de una manera muy diferente. A medida que avanza la tecnología y las empresas se complejizan, el modo de comunicarse varía, especializando su público y adaptando sus canales de transmisión de información. La comunicación organizacional es considerada uno de los pilares fundamentales y un recurso indispensable para el óptimo funcionamiento de las empresas.

El principal enfoque de la comunicación dentro de las compañías es lograr transmitir la información de manera efectiva a todos los públicos relacionados a ellas. En la medida en que todas las áreas y departamentos de la organización posean pleno conocimiento de las actividades, programas, procesos, cambios que la empresa realiza o llevará a la acción, se reflejará de manera positiva hacia el exterior. (Capriotti, 2009)

La comunicación organizacional es fundamental para generar lazos entre la empresa y sus públicos relacionados. Hace especial hincapié en la comunicación bidireccional, en la que es fundamental el intercambio de información entre todos los niveles de la empresa. Según Capriotti, la comunicación tiene objetivos concretos. En primer lugar, es relevante para que todos los agentes relacionados a la empresa conozcan en profundidad sus valores, cómo actúa, qué aporta a la comunidad; en segundo lugar, genera credibilidad y confianza frente a los públicos, imprescindible para mantener una reputación positiva; y por último, es vital para obtener la aceptación social de la compañía, y ser considerada como un miembro valioso para la sociedad. (Capriotti, 2009, pág. 43)

## **Diagnostico / Conclusión**

Luego del análisis realizado a lo largo del trabajo, podemos establecer el problema central que posee la organización: su modelo de negocio es obsoleto.

| 20

El desarrollo de las nuevas tecnologías, los cambios en los hábitos de los consumidores y la falta de adaptabilidad de la organización a las nuevas exigencias de los clientes, están amenazando la supervivencia de Lozada Viajes.

Se concluye que la organización tiene falencias de peso al momento de ofrecer una propuesta de calidad en la atención online de los clientes, tal como ellos la reclaman. Al día de la fecha, no posee una plataforma digital que satisfaga por completo las necesidades y/o expectativas de los consumidores. Esto trae aparejada la imposibilidad de desarrollar la omnicanalidad en la forma correcta, lo que constituye uno de los objetivos organizacionales por la misma empresa planteados.

La falta de experiencia tecnológica que adolece hoy la organización es otro de los obstáculos que le impiden generar una propuesta online de calidad y excelencia.

Según el análisis del macro-entorno realizado se vislumbra que Argentina está atravesando una crisis económica muy grande, tal como está sucediendo a nivel mundial. En consecuencia, los consumidores, están reticentes a pagar los precios que hoy se exigen, por ello precisan ofertas de servicios que se adapten a sus preferencias y a sus necesidades de bajo costo. En este sentido es que, la falta de una plataforma digital que permita acceder a esta información de manera inmediata y permita consultar y comparar los costos, influye negativamente en sus ventas.

Los hábitos de los consumidores han cambiado, las generaciones más jóvenes utilizan medios digitales para diagramar sus viajes. El no tener propuestas acordes a sus demandas evita que Lozada Viajes ingrese a un nicho de mercado por demás atractivo y activo, debido al crecimiento del segmento.

El desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas y su implementación efectiva, es de vital importancia para lograr la búsqueda omnicanalidad. Los consumidores de los servicios ofrecidos por la organización, tienen preferencias diferentes. Para lograr

abastecer de manera integral el mercado, utilizando los diferentes canales de distribución es necesario realizar modificaciones de los aspectos tecnológicos.

Utilizando el análisis interno que realizamos previamente en este reporte, consideramos lo siguiente: si bien Argentina atraviesa una crisis, existen diversas posibilidades que potenciarían el sector. En relación con aquello podemos mencionar, por un lado, el desembarco de las empresas de viajes aéreos low-cost; por otro, el crecimiento de la industria; y además, la autorización por parte del Banco Central de la República Argentina a comercializar divisas extranjeras. Estos son claros ejemplos de que es el momento adecuado de realizar los cambios necesarios en la organización para poder explotar sus fortalezas y mejorar su posicionamiento frente a las otras.

| 21

Lozada viajes posee un equipo de trabajo capacitado, la red de franquicias más grande de argentina, una marca ya consolidada en el sector, procesos avalados por certificaciones internacionales. Es decir, cuenta con herramientas que son indispensables y que no toda la competencia posee. Por ello, si las aprovechara como es debido, la planificación estratégica podría conseguir una ventaja competitiva respecto de otras empresas en el rubro.

Ante lo expuesto, considero que es imperiosa la aplicación de una planificación estratégica que permita trabajar a la organización como una unidad compleja e interrelacionada, permitiéndoles definir acordemente los objetivos organizacionales y llevar a cabo todas las acciones necesarias para lograr los mismos.

La organización deberá implementar una estrategia corporativa de crecimiento, enfocada y dirigida en aumentar la penetración del mercado para así lograr una cuota mayor del mismo. Según las oportunidades diagnosticadas, existe un segmento de mercado potencialmente grande al cual se deberá acceder para poder brindar las ofertas. Es necesario desarrollar un canal digital de calidad que le permita a la empresa integrar y comunicar sus ofrecimientos para que los mismos sean receptados, analizados y considerados por nuestros potenciales clientes.

Llevado con éxito este objetivo corporativo no solamente se logrará obtener una mayor participación en el mercado, sino que también reducir la cuota de mercado de los competidores, afectando su rentabilidad y supervivencia, proporcionando mayores ingresos, reconocimiento y valoración a la organización por parte de los usuarios del servicio.

En un nivel estratégico se recomienda la implementación de una estrategia de diferenciación, buscando brindar un servicio de calidad y a la medida de las necesidades de cada uno de sus clientes.

Aplicando correctamente la planificación estratégica en todos sus niveles se podrá lograr la visión de Lozada Viajes, la cual expresa “Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina”, ya que, con dicha implementación del presente reporte de caso, logrará acercarse a sus clientes una propuesta de valor junto a la adaptabilidad suficiente para abastecer a diferentes segmentos del rubro, sin dejar de lado sus particularidades y satisfaciendo sus necesidades.

Llevar a cabo la herramienta propuesta, traerá consigo numerosas ventajas: menores costos; una mayor adaptabilidad al entorno cambiante y a la preferencia de los consumidores; un servicio más personalizado manteniendo, por un lado, la atención por los canales tradicionales e implementando las tecnologías innovadoras, por el otro, logrando así dar lugar a las nuevas modalidades de ofrecimiento de servicios; conseguir un mayor alcance de difusión a potenciales clientes; en definitiva, aprovechar las oportunidades de crecimiento y expansión que ofrece la tecnología y el rubro.

Con respecto al ámbito abarcado por la estrategia funcional será necesario realizar cambios en los procesos y procedimientos organizacionales, logrando de esa manera alinear tanto los objetivos estratégicos y funcionales con los objetivos corporativos

previamente definidos. Realizando estas modificaciones de una manera precisa y planificada, el resultado final será el cumplimiento del objetivo corporativo, la omnicalidad, deseado por la organización y de la cual depende en gran medida el futuro de la misma para penetrar en nuevos mercados.

Según el análisis realizado es pertinente detallar, que la organización dispone de todos los elementos necesarios para realizar esta transformación que le permitirá mejorar, crecer y adaptarse a un contexto tan hostil como el actual. Se necesitan políticas claras, objetivos organizacionales definidos, planes de acción correctamente implementados para lograr brindar el servicio diferenciado y de calidad al que apunta Lozada Viajes.

Todas estas soluciones brindadas se desprenden de la aplicación de la planificación estratégica, trabajando la organización como una unidad y coordinando los esfuerzos de toda la organización para lograr los objetivos correctamente definidos.

### **Plan de implementación**

En primer lugar, previo a la realización de dicha propuesta profesional, es pertinente realizar una revisión de la visión, misión, valores y políticas organizaciones. Es de fundamental importancia definir correctamente las mismas debido a que son los pilares fundamentales de la organización como así también van a determinar los lineamientos que servirán de guía para el comportamiento de los integrantes de Lozada Viajes.

**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. Ofreciendo un servicio diferenciado para cada cliente,

utilizando diversos canales tanto de atención personalizada como plataformas digitales innovadoras. (Canvas, 2019)

**Visión:** Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina. (Canvas, 2019)

**Valores:**

- Calidad
- Creatividad
- Calidez
- Integridad
- Maestría en el hacer
- Relaciones Asociativas
- Innovación
- Aprendizaje Continuo (Canvas, 2019)

**Políticas:** Se realizará una enumeración de las políticas esenciales de la organización para la propuesta de implementación, sin descartar la existencia de políticas que acompañan a las mencionadas.

Políticas sobre Calidad:

- Uso responsable de recursos: usar responsablemente los recursos no solo por su capacidad de producir, sino por el cuidado ambiental, cultural y social.

Políticas Ambientales:

- Elegir las herramientas e instrumentos de trabajo, instalaciones, equipo, capital y otros recursos no solo por su capacidad de lograr resultados, sino por la preservación y la calidad.



Política Comercial:

- Excelencia y colaboración: buscar constantemente la excelencia, desarrollando colaboraciones estratégicas con escuelas de negocios, cámaras y asociaciones, así como alianzas con otras empresas.
- Identidad de marca: perfeccionar la marca, creando una identidad y comunicación que le interesa a todos, anticipándonos a las tendencias de consumo transformándolas en oportunidades para los viajeros, emprendedores y sociedad en general.

Política de recursos humanos:

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

Políticas financieras:

- Proteger los bienes y recursos económicos de la mejor manera posible: elaborar previsiones y recomendaciones con base en información y hechos precisos. (Canvas, 2019)

### **Objetivo General**

Incrementar en un 20% la participación en el mercado de la empresa Lozada Viajes para finales del año 2021, por medio del desarrollo de una planificación estratégica basada en tácticas de penetración de mercado.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar una plataforma digital con el fin de generar una oferta de servicio diferenciada y de calidad para los clientes buscando aumentar en un 5% las visitas digitales para el segundo trimestre del año 2020.
- Lograr un 10% la reincidencia de compra de clientes mediante la plataforma de venta online de la empresa por medio de un adecuado plan de carrera profesional interno que garantice la adecuada interacción y conocimiento de las preferencias de nuestros clientes
- Mejorar la interacción y conocimiento de las preferencias de nuestros clientes para el primer trimestre del año 2020.
- Aumentar la cantidad y calidad de la recolección de datos relevantes para la organización logrando un aumento de la fidelización de los clientes en un 15 % para el segundo trimestre del año 2020.
- Disminuir la rotación de personal en un 20% buscando garantizar el aprendizaje continuo para el segundo trimestre del año 2020.

## **Alcance**

- I. Alcance temporal: El desarrollo de esta propuesta tendrá un horizonte temporal de 2 años, periodo comprendido entre el 2019 y el 2021.

| 27

Alcance geográfico: La propuesta tendrá una aplicación a nivel nacional, influyendo de manera íntegra tanto en casa central como las franquicias que dependen de Lozada Viaje.

- II. Alcance de contenido: La propuesta abarcara la aplicación de la herramienta planificación estratégica, definida en el marco teórico.

La presente propuesta busca incidir en la organización como una unidad compleja e integrada. Si bien los planes de acción detallados en el próximo inciso se refieren a acciones llevadas a cabo en departamentos específicos no hay que olvidar que la organización es una unidad interrelacionada que opera mediante el esfuerzo mancomunado de sus componentes para la consecución de sus objetivos previamente definidos.

## **Tácticas a desarrollar**

### **Táctica 1: Desarrollo de una plataforma digital.**

#### Descripción de la acción

Según lo expuesto a lo largo del presente trabajo se vislumbra la necesidad que presenta Lozada Viajes en desarrollar una propuesta digital de calidad a sus potenciales clientes. La misma es una estrategia funcional enfocada en el sector comercial con influencia del sector encargado de innovación y tecnología.

La propuesta ofrecida es el desarrollo de una plataforma online que permita integrar los componentes digitales que posee hoy la organización. Esta plataforma digital vendría a incorporar:

- Identidad de la marca unificando las diversas redes sociales que utiliza (Facebook, instagram, linkedin, twitter) y permitiendo el acceso directo a cada una de ellas desde la plataforma
- La tienda e-commerce del merchandising de Lozada Viajes
- Ofertas sobre diferentes paquetes de servicios brindado para distintos segmentos de mercado
- Asesor comercial digital que acompañe y resuelva las dudas de los usuarios
- Atención comercial ante quejas o incidentes en los servicios ofrecidos.
- Buscador de servicios ofrecidos (incluye tantos paquetes de viajes, transporte, hoteles, excursiones) según el destino especificado.
- Mailing que permite enviar ofertar directamente a la base de datos de los clientes.

Esta plataforma digital permitiría a los clientes o potenciales clientes tener una experiencia integral y de calidad tanto para adquirir alguno de los servicios ofrecidos, como así también para resolver inconvenientes, dudas o problemas con aquellos productos que ya hayan adquirido.

Esta plataforma digital brindaría además la posibilidad de recolectar datos sobre las preferencias de los consumidores a través de las interacciones que ellos mismos efectúen. Esto permite tener conocimiento de primera mano de que necesitan nuestros consumidores y cuáles son las búsquedas más efectuadas por cada uno de ellos para de esa forma poder brindarle ofertas que se adapten a sus búsquedas.

Algunos de los beneficios de esta solución planteada son:

- Identidad corporativa unificada
- Canal digital para publicitar diferentes ofertas de servicios
- Ofertas diferenciadas y específicas para cada consumidor
- Mejora en la calidad de atención gracias a una pronta respuesta ante inconvenientes o dudas.
- Conocimiento sobre las preferencias de nuestros consumidores.
- Evitar costos en publicidad de folletos físicos, favoreciendo el medio ambiente y cuidado del planeta.
- Facilitar en un futuro la aplicación de la omnicanalidad en toda la organización.

Esta plataforma digital correctamente diseñada y aplicada permitirá a la organización tener un mayor alcance a sus potenciales demandantes brindándoles una experiencia superadora que genere una ventaja competitiva con respecto a la competencia y de ese modo ganando incrementar la participación de Lozada Viajes en el mercado.

Con la aplicación de la misma lograríamos conseguir el cumplimiento de dos de los objetivos específicos planteados. Por un lado, poder ofrecer servicios de manera diferenciada y personalizada como así también mejorar la interacción y conocimiento sobre las preferencias de nuestros clientes.

Recursos:

Recursos humanos	Área encargada de content manager, marketing digital, programadores web, diseñadores web, maestría en inteligencia de negocios y explotación de datos y comercio electrónico
Recursos Materiales	Computadoras, Servidor que brinde soporte a la plataforma, Internet, hardware periféricos
Recursos Técnicos	Desarrollo plataforma digital, capacitación para su correcto funcionamiento

Fuente: Elaboración propia (2019)

Control:

El control se realizará semanalmente, verificando las interacciones de los usuarios y las respuestas ofrecidas por los empleados de Lozada Viajes. Se controlará el tiempo de respuesta, la calidad de la misma. Al finalizar el servicio se realizará una breve encuesta para conocer el grado de satisfacción de los usuarios como así también un espacio disponible para recomendaciones de los mismos.

Se analizarán mensualmente las ventas realizadas a través de la plataforma, como así también las interacciones de los usuarios para conocer con exactitud el alcance de la plataforma.

Estos controles brindaran información fundamental para analizar los nuevos clientes generados por la plataforma y cuantificar el porcentaje del crecimiento en el mercado que obtuvo Lozada Viajes.

Marco de tiempo:

Ilustración 2, Diagrama de Gantt propuesta 1

ACTIVIDADES	Meses	jul-19				ago-19				sep-19				oct-19				nov-19				dic-19				ene-20				feb-20				mar-20			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definir funciones plataforma		█	█																																		
Busqueda Proveedor				█	█																																
Selección proveedor					█																																
Desarrollo plataforma						█	█	█	█	█	█	█	█																								
Puesta en marcha plataforma														█	█	█	█																				
Lanzamiento plataforma																		█	█	█	█																
Control funcionamiento plataforma																						█	█	█	█												
Coreccion errores																										█	█	█	█	█	█	█	█				
Mejoras plataforma																														█	█	█	█	█	█	█	█

| 31

Fuente: Elaboración propia (2019)

**Táctica 2: Desarrollo de una app nativa.**

Descripción de la acción

La propuesta radica en el desarrollo de una de las tecnologías más utilizada para lograr la omnicanalidad. Esto refiere al desarrollo de una app nativa. Esta estrategia funcional abarcaría tanto al sector comercial como así también a marketing.

En esta app se incorporarán diferentes funciones, tales como:

- Buscador de franquicias
- Consulta de servicios contratados
- Consulta de precios y ofertas promocionales
- Recomendaciones de otros usuarios
- Atención al cliente

Esta app permite incorporar cualquier función que Lozada Viajes considere pertinente para lograr un servicio de calidad.

Todas estas funcionalidades, a medida que son utilizadas por el cliente, ofrecen valiosísima información acerca de sus preferencias, sus hábitos de compra, como combina su experiencia on y off, datos de geo localización, su ticket medio, en definitiva, sus deseos.

La aplicación de esta herramienta traería aparejado los siguientes beneficios:

- Facilidades para clientes
- Conocimientos sobre la preferencia de sus consumidores
- Relación personalizada con el cliente
- Aumento de la fidelidad de los clientes
- Aumento de las ventas
- Campañas dirigidas de alto impacto segmentadas según preferencias
- Ofrecimiento de servicios complementarios

Junto con el desarrollo de esta app nativa es de útil conveniencia implementar una herramienta innovadora denominada i Beacons.

Los iBeacons son pequeños sistemas de comunicación que utilizan la tecnología Bluetooth Low Energy (BLE) para enviar o captar información de manera inalámbrica cuando se conectan con un smartphone

Considerando que Lozada Viajes posee la red más grande de franquicias del país podría aprovechar la colocación de estos dispositivos para brindar información tanto sobre la identidad de la marca, sobre diferentes ofertas de servicios, servicios complementarios entre otros.

La utilización de esta herramienta sería un avance para lograr la omnicanalidad, uniendo el canal tradicional de atención física y el canal digital en un solo punto de encuentro. Esta interacción bidireccional es el objetivo planteado por Lozada Viajes.

Con esta propuesta de aplicación se logrará cumplimentar el objetivo específico planteado que hace referencia a una mejor recolección con respecto a la calidad y cantidad de los datos suministrados por nuestros consumidores. La idea de esta propuesta radica en conocer en profundidad las necesidades de nuestros usuarios para



no solamente ofrecerles servicios sino para que su experiencia sea superadora y lograr la fidelización del cliente.

Recursos:

	Área encargada de content manager, marketing digital, programadores web, diseñadores web, maestría en inteligencia de negocios y explotación de datos y comercio electrónico.
Recursos humanos	Encargado de franquicias
Recursos Materiales	Servidor que brinde soporte a la plataforma de la app
	Dispositivos ibeacons
Recursos Técnicos	Desarrollo plataforma digital para app, capacitación para su correcto funcionamiento, capacitación utilización ibeacons

Fuente: Elaboración propia (2019)

Control

El control se realizará quincenalmente. Periodo en el cual se procederá a la categorización de los datos almacenados para su posterior análisis y permitiendo brindar información para la correcta toma de decisiones.

Mensualmente se procederá a analizar la evolución de la aplicación, el alcance de la misma, la cantidad de usuarios frecuentes entre otros parámetros. Esto permitirá tener un feedback real que permita verificar si las decisiones tomadas con respecto a la información obtenida tuvieron los resultados esperados o si necesitamos realizar alguna modificación para evitar desvíos en los objetivos planteados.

Con este mecanismo de control podremos analizar mes a mes la recurrencia en las interacciones y compras de nuestros consumidores y constatar si logramos el 15 % de aumento en la fidelización de nuestros nuevos consumidores.

Marco de Tiempo:

Ilustración 3, Diagrama de Gantt propuesta 2

ACTIVIDADES	Meses	dic-19				ene-20				feb-20				mar-20				abr-20				may-20			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definir funciones app		■	■	■	■																				
Contratación desarrollador						■	■	■																	
Desarrollo app										■	■	■	■												
Puesta en marcha app y dispositivos ibeacons														■	■	■	■								
Control funcionamiento app e lbeacons																		■	■	■	■				
Corrección errores app e lbeacons																						■	■	■	■
Mejoras según adaptación a la demanda																									

Fuente: Elaboración Propia (2019)

### Táctica 3: Desarrollo de plan profesional de carrera

#### Descripción de la acción

La acción propuesta consta de la implementación de un plan profesional de carrera. Con el desarrollo de esta herramienta la organización podrá conocer cuáles son los objetivos, metas y deseos de sus empleados. Este proceso es fundamental para poder alinear los objetivos organizacionales a los objetivos empresariales.

Un plan de carrera permitirá a la organización Identificar los cargos claves y las competencias técnicas y gerenciales que se requieren para su futura planificación, logrando así satisfacer las necesidades de la misma.

Con la aplicación de esta propuesta lograríamos resolver el objetivo específico planteado de la disminución de la rotación de personal.

Un desarrollo correcto de estas herramientas trae aparejado los siguientes beneficios:

- Aumentar la motivación de los empleados
- Mejora la productiva de los miembros
- Potenciar sentido de pertenencia de la organización

- Menor rotación de personal
- Reducción de costos en procesos de contratación e inducción de nuevos empleados
- Retención de empleados de calidad
- Permite desarrollar a los empleados por medio de ascensos y esclarece los requisitos para acceder a puestos de mayor responsabilidad.
- Ayuda a la empresa a tener la capacidad de retener el talento humano de valor al proveerles oportunidades de desarrollo.
- Mejora el clima ambiental de la organización

La implementación de este plan debe venir acompañada con un proceso de capacitación constante de los miembros de la organización. Esta acción ayudara a que la organización se mantenga en un aprendizaje continuo, mejorando los servicios ofrecidos como gracias a las nuevas capacidades adquiridas como así también beneficiaria al crecimiento personal de cada uno de los empleados.

Recursos:

Recursos humanos	Todos los empleados que pertenecen a la organización
Recursos Materiales	Computadoras, Internet, teléfonos
Recursos Técnicos	Capacitación para correcta aplicación del plan de carrera, Efectiva comunicación bilateral

Control:

El control de esta propuesta de aplicación sería llevado a cabo de manera mensual, verificando si los objetivos planteados por cada puesto fueron cumplidos. Además, se deberá realizar una devolución por parte del supervisor directo de cada empleado, donde se especificará como fue su desempeño en las tareas designadas.

Es de vital importancia este proceso de control ya que nos permitirá analizar la consecución de los objetivos como así también denotara cuales fueron las desviaciones ocurridas y los motivos de la misma.

Luego del análisis realizado y habiendo obtenido el feedback necesario podrán planificarse las modificaciones que permitan lograr los objetivos planteados. Estos cambios a realizar pueden implicar modificaciones de procesos, redefinición de a las tareas, cambio en la cantidad o calidad de los materiales necesarios para cada puesto y transformación de la estructura organizacional.

Marco de tiempo:

Ilustración 4, Diagrama de Gantt propuesta 3

ACTIVIDADES	jul-19				ago-19				sep-19				oct-19				nov-19				dic-19				
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión estructura organizacional																									
Definición de puestos																									
Construcción de perfiles de puestos																									
Desarrollo mapas de carreras																									
Lanzamiento plan de carrera y comunicación interna																									
Control y monitoreo																									

Fuente: Elaboración propia (2019)



relación al plazo del objetivo general de dicho reporte de caso el cual también permitirá el desarrollo de un eficiente ROI.

### **ROI de la propuesta profesional**

El retorno sobre la inversión es una herramienta que comprará el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, permitiendo analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

Como bien se detalló en la ilustración número 5, la inversión a realizar para la implementación del plan de acción es de \$ 680.625.

Luego, se detallan las utilidades a recuperar con la implementación de dicho plan. Se considera que las utilidades netas aumentarán un 20% para fines del año 2021 según lo detallado el objetivo general. Es decir, que a la última utilidad presentada de Lozada Viajes se le deberá sumar un 20% para ver la utilidad a generar para fines del año 2021, la cual es de \$ 5.557.602,24 (se calculó: \$4.631.335,20 de la última utilidad presentada del año 2018 (Canvas, 2019), más un 20% de lo que busca dicho plan de implementación). Es decir que al cabo de dos años la utilidad neta aumentara en \$ 926.267,04.

Finalmente, junto a los datos anteriores, se puede expresar que el ROI, es el siguiente:

$$(\$926.267,04 - \$680.625) / \$680.625)) *100 = 36,09 \%$$

## **Conclusión**

Luego de haber investigado y analizado a la organización Lozada Viajes en su totalidad y observar cómo se efectuaban las diversas operaciones y procesos, se pudo determinar que, hasta el momento de ingresar a la organización, la misma no contaba con todas las herramientas de gestión que son útiles y necesarias a la hora de realizar los controles, procesos y exámenes necesarios para la correcta ejecución de las tareas en pos de lograr el aumento en la participación de su mercado.

| 39

Es por lo cual, que, a través de las soluciones planteadas anteriormente, se buscó determinar el rumbo hacia el cual se quiere dirigir la empresa, como así también las metas que permitirán que el mismo alcance su ideal. Estas le permitirán a la organización contar con un adecuado proceso interno logrando una mejor comunicación y transmisión de información a todas las áreas que componen la empresa para que puedan desarrollar sus tareas de forma eficaz.

Cualquier organización debe tener herramientas que le permitan poder crecer internamente y por medio de este crecimiento interno poder acompañar el crecimiento externo de la misma; si una empresa no posee estrategias ni desarrolla actividades innovadoras y en cambio realiza sus tareas de manera precaria y en base a ejecuciones antiguas, corre el riesgo de perder competitividad en el mercado y su consolidación de la marca en el mismo.

El fin que se pretende conseguir en dicha implementación, es marcar precedentes como antecedentes, mostrando ciertos supuestos los cuales podrán servir de base y como punto de partida, para que, en una futura intervención profesional, por un lado, los mismos puedan ser utilizados para refutar dicha teoría, con fin de lograr que sean aseverados y validados como en segundo lugar, poder ampliar la misma determinando bases para ejecuciones posteriores en la empresa, como un sinónimo de recomendaciones de acciones posteriores a ejecutar.

Estas últimas, son aquellas que no se han tocado en éste reporte de caso pero desde el criterio profesional; invito al inversor/accionista llevar adelante luego de dicha propuesta profesional como por ejemplo un manual de procedimientos, un cuadro de mando integral, la omnicanalidad entre otras acciones a futuro una vez establecida, fijada y desarrollada la actual.

## Bibliografía en base a Libros

Capriotti, P. (2009). *comunicacion estrategica*. Santiago de Chile: Coleccion de libros.

Jones Gareth, R., & Hill, C. w. (2009). *Administracion estrategica*. Mc Graw Hill.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Javier Vergara Editor.

Robbins, S. (2015). *Administracion*. Pearson.

Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2012). *El plan Estrategico en la practica*. Madrid: ESIC.

Sapag, C. (2007). *proyecto de inversionformulacion y evaluacion*. pearson.

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

## Bibliografía Extra

BancoNacion. (18 de abril de 2016). <http://www.bna.com.ar>. Obtenido de <http://www.bna.com.ar>: <http://www.bna.com.ar/Personas>

Canvas. (2019). *siglo21.instructure.com*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de [siglo21.instructure.com](http://siglo21.instructure.com):  
<https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8>

Damberg, P. (14 de abril de 2014). <https://toyota-forklifts.eu>. Obtenido de <https://toyota-forklifts.eu>:<https://toyota-forklifts.eu/why-toyota/about-us/news-and-editorials/developing-talents-at-toyota-material-handling-europe/>

Gomez, J. A. (enero de 22 de 2014). <https://www.youtube.com/>. Obtenido de <https://www.youtube.com/>: <https://www.youtube.com/watch?v=PF-MXu2nHGI>

Hackett, J. (22 de noviembre de 2017). <https://www.motormundial.es>. Obtenido de <https://www.motormundial.es>: <https://www.motormundial.es/ford-plan-estrategico-hasta-2022/2017/11/22/>

INDEC. (febrero de 2018). <https://www.indec.gob.ar>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar>:



***“Lozada Viajes, adaptándose al futuro”***

***Tabera Sangoy, Rodrigo Agustín.***

[https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=13&id\\_tema\\_3=55](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=55)

Letona Allende, E. (2019). *Innovacion y emprendimiento social*. Estados unidos .