

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

“Planificación Estratégica
Lozada Viajes”

Autor: Gastón Alexis Alonso

DNI: 37.711.417

Legajo: VADM12289

Tutora TFG:

Sofía Rinero

Ciudad de Córdoba, Febrero de 2020.

RESUMEN

El presente reporte de caso plantea la propuesta y aplicación de un plan estratégico para la agencia Lozada Viajes, ubicada en la Ciudad de Córdoba. El objetivo principal que persigue este trabajo es poder aumentar en un 20% la rentabilidad de la empresa para el año 2022 con respecto al año 2016, desarrollando en el plazo de esos 6 años las estrategias de crecimiento y penetración de mercado necesarias para mejorar su participación en el mercado actual, aumentando el consumo de sus clientes actuales y captando a su vez clientes potenciales. Para su desarrollo se realiza en primer instancia un análisis de situación tanto interna como externa de la empresa para saber qué herramientas aplicar para conocer sus fortalezas y debilidades, y por otro lado, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Luego se realiza un diagnóstico de la gestión organizacional, en el cual se eligen las estrategias adecuadas para mejorar la productividad, en base a lo aportado por varios autores y dando importancia principalmente al marketing digital y a la innovación tecnológica. Finalmente se elabora el presupuesto económico para el año 2022 en el que se determina la evolución positiva de la rentabilidad con relación al año 2016 y la importancia de los recursos humanos y tecnológicos dentro de la organización, así como también la buena gestión del plan estratégico por medio de los directivos y mandos medios para tomar las medidas de acción necesarias para alcanzar los objetivos o revertir cualquier desvío que se presente.

Palabras Clave: Rentabilidad, Plan Estratégico, Marketing Digital, Innovación Tecnológica.

ABSTRACT

This case report proposes the proposal and application of a strategic plan for the agency Lozada Viajes, located in the City of Córdoba. The main objective pursued by this work is to be able to increase the company's profitability by 20% by the year 2022 with respect to 2016, developing the growth and market penetration strategies necessary to improve its participation in those six years. in the current market, increasing the consumption of its current customers and capturing potential customers. For its development, an analysis of the internal and external situation of the company is carried out in the first instance to know which tools to apply to know its strengths and weaknesses, and on the other hand, the opportunities and threats that the environment presents. Then a diagnosis of organizational management is made, in which the appropriate strategies are chosen to improve productivity, based on what has been contributed by several authors and giving importance mainly to digital marketing and technological innovation. Finally, the economic budget for the year 2022 is drawn up in which positive evolution of profitability is determined in relation to 2016 and the importance of human and technological resources within the organization, as well as the good management of the strategic plan by middle managers and middle managers to take the necessary action to achieve the objectives or reverse any deviation that occurs.

Keywords: Profitability, Strategic Plan, Digital Marketing, Technological Innovation.

ÍNDICE

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	7
<i>Análisis del Macroentorno- PESTEL.....</i>	<i>8</i>
<i>Las 5 fuerzas competitivas de Porter</i>	<i>11</i>
<i>Análisis interno</i>	<i>12</i>
<i>Cadena de Valor.....</i>	<i>13</i>
FODA.....	16
3. MARCO TEÓRICO	19
4. DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....	24
5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	26
<i>Objetivo general de la empresa</i>	<i>26</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>27</i>
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40
7. BIBLIOGRAFÍA.....	43

1. INTRODUCCIÓN

El presente reporte trata de ayudar a la agencia Lozada Viajes a mejorar su participación en el mercado actual como así también lograr un aumento del consumo de sus clientes actuales, captar clientes potenciales o de la competencia e innovar en tecnología necesaria para mejorar la calidad de servicio. Todo esto se pretende implementar mediante una estrategia de crecimiento y de penetración de mercado.

Lozada Viajes comienza en 1987 como una empresa familiar, donde Cecilia Trigo junto a su marido Facundo Lozada abren su propia agencia de viajes y en la cual suman posteriormente a su hijo Santiago. Con los años crecieron y expandieron su estructura organizacional, adoptando una gestión empresarial con el objetivo de ser la empresa número uno en Argentina en viajes y franquicias turísticas, aspiración que sigue sosteniendo la empresa mediante sus planes de implementación y acciones.

Para que Lozada pueda seguir con esa visión a lo largo del tiempo es imprescindible analizar la situación del macroentorno en varios aspectos que afectan al mercado y a la empresa (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales). Para poder identificar las amenazas y debilidades que perjudican al funcionamiento normal de la empresa, junto con sus fortalezas y las oportunidades que se deben explotar, es necesario aplicar la herramienta PESTEL. Jiménez, B. L. H., y Jiménez, B. W. G. (2013) afirman, por ejemplo, que en la demanda turística influyen tres variables económicas: de destino, del lugar de origen del turista y de conexión, y explican que cualquier empresa es afectada en sus decisiones empresariales por cualquiera de estas variables, lo cual coincide con la postura de este reporte de utilizar esta herramienta.

Otra de las cuestiones a analizar es el microentorno de la empresa, en la cual resulta muy útil en este caso aplicar la herramienta de “las 5 fuerzas competitivas” de Michael Porter. Lozada debe analizar de qué manera se manejan los clientes y proveedores en el

mercado, las empresas actuales existentes en él, los nuevos competidores y los productos o servicios que pueden sustituir a los implementados por las organizaciones. Esta herramienta permite potenciar las posibilidades de éxito en un mercado y así minimizar los factores negativos. Dols, M. B. (2016) en su trabajo de tesis denominado “Plan de Marketing Turístico: Agencia de Viajes especializada en turismo activo” analiza cómo estas fuerzas influyen principalmente en la demanda y participación del mercado de una empresa y analiza las situaciones que permiten aumentar su participación y generar una oferta más completa y variada al cliente.

Lozada se diferencia actualmente de la competencia por la calidad de sus servicios, debido a su excelente atención personalizada a clientes viajeros y franquiciados, y posee políticas claras basadas en la calidad, en los recursos humanos, en el medio ambiente, en la seguridad y salud de su personal, pero a su vez posee metas y objetivos a mediano plazo muy difíciles de cumplir. Por ejemplo, su tecnología es demasiado obsoleta y eso le impide poder crecer en ámbitos como el *e-commerce*. Monserrat-Gauchi, J., y Quiles-Soler, M.-C. (2015) afirman que en estos casos es fundamental el modo en que se utilizan las herramientas de marketing para afrontar estos casos, y su correcta gestión permite lograr a la empresa expandirse tecnológicamente mediante la generación de campañas de publicidad, encuestas online y campañas en redes sociales.

Otra de las dificultades que tiene la empresa es la falta de seguimiento en la gestión de sus franquicias, ya que, más allá de que la Casa Central brinda asesoramiento externo constante y se realizan reuniones formales anuales, cada franquicia tiene una relativa independencia en su accionar diario, lo cual hace que se pierda de foco lo que ocurre todos los días. Todos estos problemas tecnológicos y de seguimiento de gestión que enfrenta Lozada se pretenden solucionar mediante una planificación estratégica basada en mejorar la posición competitiva, aplicando principalmente la herramienta conocida como “la cadena de

valor” que permite examinar a la empresa en aquellos aspectos donde se debe mejorar y mantener así una ventaja competitiva frente a otras, generando más valor al producto final.

Por último, en este reporte de caso se va a realizar un análisis interno de la empresa mediante la aplicación de una matriz FODA. Joanidis, C. (2017), en su libro denominado “Plan de negocios: La película” menciona la importancia de esta herramienta y cómo orienta a la empresa en su plan de negocios. Lozada necesita implementarla porque necesita saber donde está ubicado estratégicamente, para decidir cuál es el mejor camino a seguir en su planificación, y para disminuir sus debilidades junto a las amenazas del entorno, haciendo explotar sus fortalezas y las oportunidades que le ofrece el mercado.

Torres, H. Z. (2015) describe a la administración estratégica como un proceso basado en planear, implantar, y ejecutar en base a lo planeado, evaluando sus resultados para poder tomar decisiones anticipadas en cuanto al crecimiento, desarrollo y consolidación de la empresa. Esta teoría concuerda con los demás autores y afirma la importancia de aplicar todas las herramientas mencionadas anteriormente ya que permiten generar planes de acción para el logro de los objetivos de la empresa.

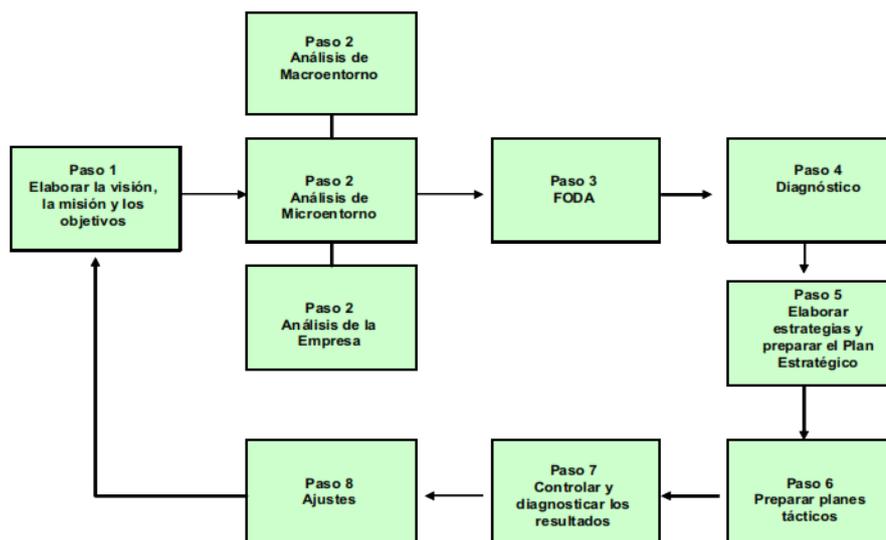
2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Para poder llegar al objetivo de ayudar a la empresa Lozada Viajes a cumplir sus metas en el 2022, se debe realizar un Plan Estratégico, y para poder llevarlo a cabo es necesario iniciar una etapa de diagnóstico, en el cual no solo se debe analizar la empresa internamente, si no también realizar un análisis de la situación del macro y micro entorno.

Para este tema, se ha realizado una integración teórica de diferentes autores y publicaciones digitales, que proponen conceptos relacionados a lo tratado, permitiendo recopilar toda la información posible para un adecuado proceso de planificación. Aliu, A. (2011) nos habla de los escenarios de la planificación como "historias o posibles puntos de vista de lo que puede llegar a suceder en un momento futuro". En este capítulo sólo se desarrollarán los pasos 2 y 3:

Gráfico 1

Pasos para una correcta planificación estratégica.



Fuente: Rabbat, M. D. (2009). *Plan estratégico y de posicionamiento para la Empresa Prana (Tesis de grado)*. Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.

Análisis del Macroentorno- PESTEL

- **Políticos:** En el ámbito nacional, la situación actual del país es incierta e inestable. Se presentan constantemente riesgos políticos, generando una gran volatilidad y perjudicando tanto al turismo como a cualquier otro sector. Esto se acrecienta más en un año de elecciones donde las decisiones políticas y los acuerdos están pausados debido a la transición presidencial. Según Otermin M. (Diario El Cronista, 2019) estos riesgos electorales elevan por encima del promedio de los 500 puntos el riesgo país. Otro aspecto a tener en cuenta en cuanto al turismo son las políticas internacionales, donde existen países como Estados Unidos o Cuba, donde cada argentino debe acceder a una visa para poder viajar y eso influye en la demanda para viajar a aquellos destinos.

- **Económicos:** El nivel de desarrollo económico del país donde opera la empresa, las tasas de interés, la distribución de la riqueza, el nivel de salarios y las políticas impositivas influyen a la hora de comprar un pasaje o un paquete de viajes. La situación económica del país ha empeorado estos últimos años producto del combo devaluación, inflación y recesión. Según datos oficiales del informe “Presentación Gráfica de la Deuda Pública del Estado Argentino”, publicado por el Ministerio de Hacienda, la inflación del 2018 fue del 47,6%, la cifra más alta de los últimos veintisiete años y la deuda pública llegó al 94,8% del Producto Interno Bruto (PIB) durante el último trimestre del 2018 (Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica, 2019). A su vez, el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2019) proyecta que el PBI de la Argentina caerá este año un 1,2% para recuperarse en 2020 el 2,2% y el desempleo se ubicará en el 9,9 %. Esto afecta a las empresas ya que al bajar la demanda del mercado necesitan implementar estrategias de reducción de costos para ofrecer sus productos a los clientes con un precio acorde a la situación del país.

Gráfico 2.

Economías de las Américas: PIB real, precios al consumidor, saldo en cuenta corriente y desempleo.

	PIB real			Precios al consumidor ¹			Saldo en cuenta corriente ²			Desempleo ³		
	2018	Proyecciones 2019	2020	2018	Proyecciones 2019	2020	2018	Proyecciones 2019	2020	2018	Proyecciones 2019	2020
América del Norte	2,7	2,2	1,9	2,7	2,2	2,7	-2,3	-2,4	-2,6
Estados Unidos	2,9	2,3	1,9	2,4	2,0	2,7	-2,3	-2,4	-2,6	3,9	3,8	3,7
Canadá	1,8	1,5	1,9	2,2	1,7	1,9	-2,6	-3,1	-2,8	5,8	5,9	6,0
México	2,0	1,6	1,9	4,9	3,8	3,1	-1,8	-1,7	-1,9	3,3	3,5	3,6
Puerto Rico ⁴	-2,3	-1,1	-0,7	2,5	0,3	1,3	11,0	11,0	11,2
América del Sur⁵	0,4	1,1	2,4	7,1	8,1	6,1	-1,8	-1,9	-1,9
Brasil	1,1	2,1	2,5	3,7	3,6	4,1	-0,8	-1,7	-1,6	12,3	11,4	10,2
Argentina	-2,5	-1,2	2,2	34,3	43,7	23,2	-5,4	-2,0	-2,5	9,2	9,9	9,9
Colombia	2,7	3,5	3,6	3,2	3,4	3,2	-3,8	-3,9	-3,8	9,7	9,7	9,5
Venezuela	-18,0	-25,0	-10,0	929.789,5	10.000.000	10.000.000	6,0	1,4	-1,9	35,0	44,3	47,9
Chile	4,0	3,4	3,2	2,3	2,3	3,0	-3,1	-3,2	-2,8	6,9	6,5	6,2
Perú	4,0	3,9	4,0	1,3	2,4	2,0	-1,5	-1,4	-1,5	6,7	6,6	6,5
Ecuador	1,1	-0,5	0,2	-0,2	0,6	1,2	-0,7	0,4	1,4	3,7	4,3	4,7
Bolivia	4,3	4,0	3,9	2,3	2,3	3,6	-4,7	-5,2	-5,1	4,0	4,0	4,0
Uruguay	2,1	1,9	3,0	7,6	7,6	7,2	-0,6	-0,8	-1,2	8,0	8,1	7,9
Paraguay	3,7	3,5	4,0	4,0	3,6	4,0	0,5	-0,8	0,4	5,6	5,7	5,8
América Central⁶	2,7	3,2	3,5	2,6	2,7	3,0	-3,6	-2,9	-2,7
El Caribe⁷	4,7	3,6	3,7	3,7	2,4	4,3	-2,3	-2,3	-2,0
<i>Partidas informativas</i>												
América Latina y el Caribe ⁸	1,0	1,4	2,4	6,2	6,5	5,1	-1,9	-1,9	-2,0
Unión Monetaria del Caribe Oriental ⁹	2,1	4,0	3,1	1,3	1,6	2,0	-10,5	-9,6	-9,4

Fuente: Perspectivas de la economía mundial: Desaceleración del crecimiento, precaria recuperación; Capítulo 1: Perspectivas y políticas mundiales, 9 de abril de 2019.

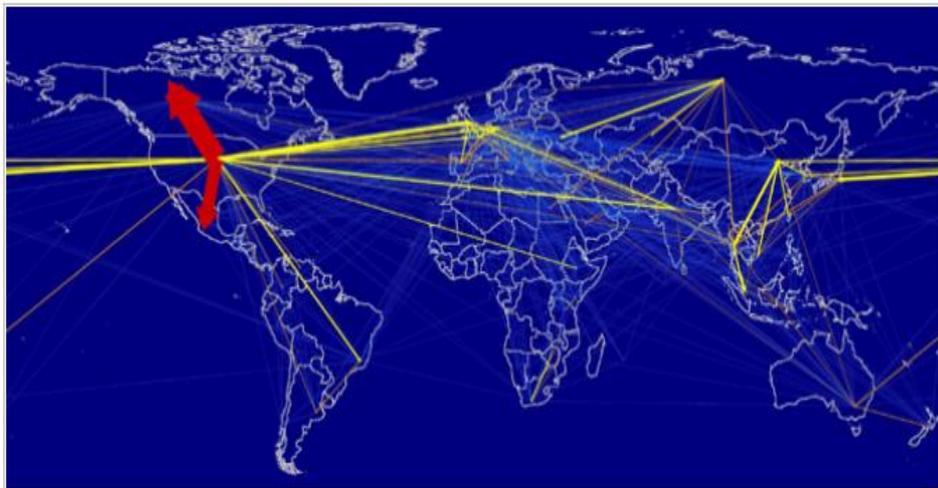
- **Sociales:** Los principales factores que inciden en una empresa de turismo en cuanto a su oferta y demanda son las tradiciones de los turistas respecto a las del país receptor, sus culturas y el hábito de gasto. Según Filgueira, B. (Infobae, 7 de diciembre 2018) el 80 % de los argentinos “optimizó el gasto adoptando medidas como: viajar menos que lo previsto (37%), elegir un destino más barato (25%), contratar opciones de vuelos/hospedajes más económicos (21%) u optando por métodos de pago más flexibles (12%)”.
- **Tecnológicos:** Las nuevas tecnologías avanzan a gran velocidad en la sociedad y están cambiando los procesos y modelos de negocio. Los productos y servicios se deben adaptar a un consumidor internacional, informado y exigente, con gran capacidad de influencia y que consume productos en un entorno digital. A través de los *Smartphone* se ha modificado la forma en que se busca la información y se compran productos y servicios. En

la actualidad se puede contratar y pagar productos directamente desde el móvil, por lo cual, Lozada tiene que estar actualizada para poder afrontar la actualidad y el futuro. Un estudio de Amadeus (2014) afirma, con respecto a este caso, que el 34% del uso de internet en el mundo se vincula al comercio electrónico.

- Ecológicos: los temas que más afectan a las empresas turísticas son el clima, los recursos naturales, el entorno natural en cuanto a la contaminación, hábitat, suelo, y el paisaje natural tanto rural como urbano. En base a esto, la empresa debe proteger el medio ambiente y generar conciencia adoptando políticas que se apoyen en esta decisión. Malik, A. (2018) ha determinado que el turismo es responsable de casi una décima parte de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero, y los vuelos son un componente importante de esta contaminación, algo que según los investigadores fue obviado por el Acuerdo de París para contener el calentamiento global.

Gráfico 3.

Mapa de la contaminación por carbono generada por los vuelos.



Mapa de la contaminación por carbono generada por los vuelos. Los colores indican la intensidad de la huella de carbono: rojo, hasta el 10%. Amarillo, entre el 10% y el 30%. Naranja, 30%-50%, azules más del 50%. Universidad de Sidney.

- Legales: Según los datos del último informe Doing Business (proyecto conjunto del Banco Mundial y la consultora PwC, 2019), la tasa impositiva que debe abonar una empresa durante su segundo año de actividad es del 106%, una de las tasas más altas del mundo. Esto afecta a Lozada Viajes a la hora de abrir franquicias ya que tiene que tener en cuenta estas obligaciones tributarias para sus aperturas.

Gráfico 4.

Tabla de indicadores de pago de impuestos en Argentina para una Pyme.

Indicador	Argentina	América Latina y el Caribe	OCDE ingreso alto	Mejor Clasificación Global 
Pagos (número por año) 	9	27.1	11.2	3 (Hong Kong RAE, China)
Tiempo (horas por año) 	311.5	330.0	159.4	49 (Singapur)
Tasa de impuestos y contribuciones total (% de ganancia) 	106.0	46.7	39.8	26.1% (32 Economías)
Índice posterior a la declaración de impuestos (0-100) 	47.94	47.04	84.41	None in 2017/18

Fuente: Banco Mundial. *Doing Business, 2019.*

Las 5 fuerzas competitivas de Porter

- Poder de negociación de los compradores o clientes: los clientes tienden a cambiar de proveedor en el mercado ya que al haber productos estandarizados, el poder de negociación de los clientes aumenta y comparan todas las opciones posibles para inclinarse por el precio más bajo.

- Poder de negociación de los proveedores o vendedores: Los principales proveedores en el mercado del turismo son las aerolíneas, los hoteles y las empresas de transporte, junto con las empresas que realizan excursiones. Estos proveedores poseen varios clientes y aumentan los precios a quienes no están dentro de los más importantes para ellos, por ende, la empresa termina buscando otras alternativas con una oferta más accesible. A su

vez hay tanta cantidad de proveedores en el mercado que hace el cliente busque otra empresa en caso que el precio que le ofrezca no le interese.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes: En el mercado turístico, las barreras de entrada son fuertes ya que el capital es elevado para ingresar, lo cual hace que no haya tantos competidores nuevos y a su vez las barreras de salida son débiles ya que se pueden liquidar a precio promocional los paquetes turísticos que se compraron anteriormente.
- Amenaza de productos sustitutos: Los boletos de avión de las aerolíneas low cost son una amenaza constante para las agencias de viaje ya que en algunos pasajes la diferencia de precio es elevada. Ésto influye bastante en la demanda y rentabilidad de las empresas.
- Rivalidad entre los competidores: La competencia es intensa y todos los productos que ofrecen las empresas en el mercado son muy parecidos entre sí. Por este motivo se debe innovar y ofrecer productos que se diferencien de los demás y de esta manera poder cubrir mayor porción del mercado.

Análisis interno

Actualmente la misión y visión de Lozada están relacionadas entre sí pero la empresa no cuenta con una organización planificada ni formalizada en la que se pueda plantear cuestiones operativas o tácticas, ni mucho menos estratégicas. El objetivo de Lozada de querer aumentar en gran cantidad su red de franquicias resulta inalcanzable con el plan actual que tiene, ya que si bien hay más reconocimiento de la marca y se está posicionando en más provincias, todavía no se ha desarrollado por completo en aquellas donde está inmerso. Sólo lo ha hecho en Córdoba, donde está su Casa Central y todo su centro de operaciones. Por lo tanto, esta penetración de mercado no es suficiente para lograr el objetivo que se plantea para el año 2022, y esto también se debe a la falta de gestión en sus franquicias, lo cual hace que

se pierda el control de ellas y no se tenga en cuenta aspectos importantes para el franquiciado, quitándole de esta manera valor al negocio.

Otro aspecto a tener en cuenta en Lozada es su ambiente laboral, en donde el personal posee una buena imagen de ella, basándose en los valores de la calidez y la integridad humana pero, por otro lado, la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional que permita al empleado poder crecer a futuro.

Por último, la tecnología obsoleta y la falta de expertos tecnológicos en las áreas más importantes de la empresa, como en Administración, Compras, Marketing y Ventas, hacen notar mucho la ausencia de los sistemas de gestión necesarios para mejorar la situación actual y generar economías de escala. Esto afecta principalmente al servicio que se brinda al cliente, como es el caso actual en donde hay poca variedad de financiación a la hora de elegir su viaje. Para mejorar todos estos aspectos, se desarrollará más adelante una nueva propuesta que permitirá a Lozada ser más rentable y competitiva en el mercado.

Cadena de Valor

En cuanto a las actividades esenciales o primarias tenemos:

- Investigación y desarrollo: Lozada tiene una carencia en este aspecto ya que debido a lo costoso de las inversiones tecnológicas no tiene un buen sistema de información que permita ofrecer de la manera más adecuada y rentable el mejor producto al cliente. Falta innovar en las nuevas tecnologías que aportan un diferencial a la venta de viajes *online*, la cual requiere capacidades distintas al *offline*.

- Producción: Con respecto a la cartera de productos, Lozada trabaja con poco o ningún stock ya que el producto se adquiere una vez vendido. Su política de inventarios es similar a la denominada "*just in time*" y esto le permite comercializar una infinidad de productos debido a la cantidad de ofertas que se comercializan en el mercado, pero también

tiene la ardua tarea de seleccionar de la manera más adecuada el producto que satisfaga los gustos y preferencias de los viajeros.

- **Mercadotecnia y ventas:** La empresa considera el proceso de ventas como el más importante de todos. Los asesores de viajes cumplen el rol de anfitrión desde el primer contacto con el cliente, tratando de indagar y conocer las necesidades del viajero, hasta el último contacto con él, para ofrecer así la mejor opción para su viaje. Por otro lado, es atractivo para los franquiciados invertir en la empresa ya que tiene un equipo de expertos que ofrecen asesoramiento constante en cuanto a lo comercial y legal, y que poseen a su vez conocimientos específicos del sector en cuanto a la ubicación, estética, y otros aspectos a tener en cuenta a la hora de abrir un negocio para que pueda funcionar normalmente.

- **Servicio a clientes:** Los asesores siguen en contacto con el cliente durante el viaje y finalizan el servicio con la posventa, contactándolo luego de su experiencia y analizando de este modo si está conforme con el servicio o si hay que mejorar en algunos aspectos, y en base a esto, planificar acciones de reparación si es necesario. Con respecto al franquiciado, la casa central de Lozada le brinda servicios externos de soporte como marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y start up, y toda asistencia y asesoría que necesite la franquicia. La comunicación tanto con los clientes como con los franquiciados es diaria, fluida y ocurre mediante varios canales, principalmente por vía telefónica o mail.

En cuanto a las actividades de apoyo tenemos:

- **Sistemas de información:** La tecnología de la empresa es obsoleta, lo cual ralentiza todas las operaciones de la empresa, y en cierto sentido, empeora el servicio al cliente. No hay un buen sistema de gestión de calidad y desarrollo que pueda servir como herramienta de soporte para la mejora continua de la organización. La mayoría de las tareas son realizadas por medio de planillas de Excel.

- **Administración de materiales:** Mantener organizado todo el proceso desde que se busca al proveedor hasta que se vende el producto al cliente es fundamental para mantener una coherencia organizacional. Actualmente la empresa no cuenta con un software contable, un sistema de costeo ni un sistema de gestión de compras y de ventas, todo se maneja por medio de planillas. En cuanto a los bienes de la empresa no hay un control periódico de ellos, los cuales se encuentran en un lugar de libre acceso en el depósito sin una persona custodiando, lo cual se nota que hay muy poco control en la administración de sus materiales.
- **Recursos Humanos:** Los empleados de Lozada se sienten a gusto con el entorno laboral y con las tareas desempeñadas en sus puestos, así como también sus franquiciados con la manera de trabajar de la empresa, con el fin de querer ayudarlos constantemente en su negocio. Aunque a su vez, los empleados no cuentan con un plan de desarrollo profesional, sí cuentan con capacitación constante y un sistema de comisiones e incentivos. El proceso de reclutamiento de la empresa se realiza mediante referidos del rubro a través de redes sociales o medios especializados y la selección de ellos se basa principalmente en sus conocimientos técnicos en turismo, su experiencia en ventas y sus viajes realizados.

Gráfico 5.

Cadena de valor.



Fuente: Hill, C.W.L., Jones, G.R. (2009). Administración Estratégica (8va. edición). Ciudad de México, México.

FODA.

Fortalezas

- Equipo humano: Es una ventaja para Lozada otorgar valor a su capital humano y priorizar su bienestar y desarrollo, ya que además de permitir el crecimiento personal de cada uno, deja una buena imagen en el mercado como empresa responsable con sus empleados y colaboradores. Transmite confianza al cliente y al franquiciado.

“...queremos ser un valioso lugar donde trabajar. Sabemos que las personas que colaboran en la empresa le dan vida a diario, por eso tienen el derecho de trabajar en un lugar saludable, orgánico, transparente; donde se valoran los talentos, la diversidad, la generosidad, el respeto, la confianza y aprendizaje continuo.” (Bienvenida de Colaboradores a Franquicias, Lozada Viajes, 2017).

- Posicionamiento de marca en Argentina: Es un diferencial, debido a que los clientes en el mercado conocen la marca y prefieren comprar en Lozada y no en otra agencia. Además continúa expandiéndose a otras provincias aprovechando ese potencial.

- Red de franquicias: Posee la red de franquicias más grande de Argentina (se encuentra en 12 provincias). Todas ellas bajo la gestión de una casa central que se encuentra en Córdoba y brinda asesoramiento externo constante y servicios de soporte.

Debilidades

- Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: la tecnología empleada en sus sistemas de información ralentiza todas las operaciones y permite que otras empresas sobresalgan sobre Lozada. Ha quedado ambigua frente a los nuevos escenarios tecnológicos que hay actualmente.

- Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias: El elemento más característico de un sistema de franquicia es el control de la gestión. Si hay una falta de seguimiento, el control que se hace es incompleto y esto genera que el diagnóstico no sea el adecuado y que las acciones y políticas de la empresa a aplicar sean erróneas.
- Falta de Expertise Tecnológico: La falta de expertos especializados en tecnología es la causa principal del modelo de negocios obsoleto. Se requiere constantemente de un asesor externo con conocimientos de esta índole para poder mejorar sus sistemas de información y su canal de venta online.
- Falta de alternativas de medio de financiación para los viajes: El cliente actualmente está en búsqueda de una buena financiación debido a la situación económica desfavorable por la que pasa el país en el sector del turismo. Se elige pagar en cuotas sin interés o con poco interés, con tal de ahorrar lo mayor posible, y buscar la mejor alternativa posible para su viaje. Lozada tiene una desventaja ya que su falta de alternativas de financiación hace que la gente desista de comprar.

Oportunidades

- Turismo adoptado como estrategia de desarrollo económico a nivel local: Linares y Garrido (2014) afirman que la actividad turística es concebida como un medio para la consecución de mayores niveles de desarrollo económico y social de una población local. Eso genera una oportunidad muy importante para el sector del turismo y para la expansión de Lozada.
- Desembarco de las Low Cost en Argentina y nuevas rutas: Una de las principales ventajas es el bajo coste que tienen los billetes de avión, lo cual favorece a las agencias al momento de comprar vuelos y paquetes, ofreciendo de este modo una mejor oferta al consumidor y más variada. Según Ozores, C. (Télam, 2019) la situación del país ha

mejorado con estas tarifas más accesibles y la mayor cantidad de vuelos que salen tanto desde la capital como desde las rutas interprovinciales.

Amenazas

- Crecimiento agresivo por parte de la competencia online: Cada vez es más creciente la presencia de empresas que eligen la opción de ofrecer sus productos y servicios.

En el sector turístico hay bastantes competidores que le hacen competencia a Lozada:

Gráfico 6.

Competencia de Lozada en el mercado.

	COMPETIDORES	POSICIONAMIENTO DIFERENCIAL
ARGENTINA/ LATINOAMERICA	Despegar.com	<ul style="list-style-type: none"> • Canal online. Agencia de viajes número 1 en Latinoamérica • Canal físico (6 franquicias en Córdoba).
	Almundo.com	Canal online y offline. Sistema de franquicias (puntos de venta modelo con costos más altos, por ejemplo, shoppings de alto volumen).
	Ola/Transatlántica	Mayorista y canal offline más canal online (minorista) baja presencia.
	TDH	Canal offline con franquicias en crecimiento (52, aproximadamente).
	Booking.com	Canal online. Solo hotelería. También es proveedor de Lozada.
	Grupo GEA	Pool de agencias de viaje, canal offline (más de 350 agencias adheridas en Argentina, principalmente en Buenos Aires).
	TripAdvisor	Canal online a nivel global.
	Agencias de viaje de diferentes aerolíneas	Online y offline.

Fuente: Canvas. *Universidad Empresarial Siglo 21.*

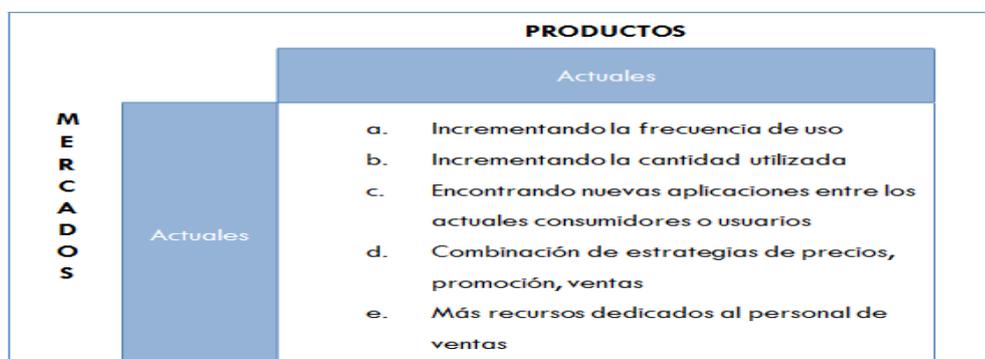
3. MARCO TEÓRICO

Lo que más desea una organización es obtener rentabilidad en sus proyectos, siendo lo más eficaz y eficiente posible en sus operaciones. Para lograr este objetivo se utilizará en el reporte de caso una estrategia de penetración de mercado, la cual logrará aumentar su cuota de mercado con los productos que opera actualmente y con el fin de poder mejorar sus niveles de productividad.

Esta mejoría se pretende realizar combinando estrategias de precios, ataques a la competencia y campañas de marketing. Un ajuste de precios -mayor o menor- va a poder incrementar el volumen de ventas de la empresa, y a su vez, poder tener precios más atractivos que el resto de la competencia. Lozada se beneficiará con esta estrategia de penetración de mercado ya que producirá mayor promoción y publicidad en sus productos, logrando generar conciencia de marca en sus clientes actuales y un reconocimiento de marca en los clientes potenciales que desea captar. Para este caso se va a aplicar principalmente la estrategia funcional de mix de marketing, la cual tiene en cuenta las cuatro variables más importantes del negocio: precio, producto, plaza y promoción.

Gráfico 7.

Estrategia de penetración de mercado. Acciones a realizar en base a los productos.



Fuente: Figueroa R.. Estrategias de Penetración de Mercados. Extraído de:
<https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---ansoff/penetracion-de-mercados>

Para realizar este plan estratégico de manera adecuada es necesario e imprescindible conocer la realidad en la que está inmersa la empresa y los elementos que influyen en el funcionamiento normal de ella, que afectan tanto el presente como el futuro de la organización, y las cuales hay que analizarlas para poder tomar las decisiones correctas.

Siguiendo con esta temática, se concuerda con Torres (2015) que para poder controlar y entender la situación del entorno y disminuir los efectos de sus amenazas se recomienda utilizar la herramienta PESTEL, la cual es muy útil para analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a la empresa, y es fundamental para saber cómo reaccionar y desenvolverse en ella para poder incrementar sus oportunidades.

Otra de las herramientas que va a utilizarse en este reporte de caso son las denominadas cinco fuerzas competitivas de Porter, que van a permitir analizar el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, de productos sustitutos, y la rivalidad con la competencia. Hill y Jones (2009) sostienen que cuanto más intensas son cada una de estas fuerzas, más limitada es la capacidad de la empresa para aumentar los precios y obtener más ganancias. Joanidis (2018), por su parte, afirma que todos los actores de las cinco fuerzas tienen un interés en particular, y para hacer crecer su rentabilidad necesitan sacarle al otro su poder. Por este motivo, se decide implementar esta herramienta para poder disminuir el riesgo de estos factores.

En el presente reporte se verá también una importante herramienta para lograr una adecuada planificación estratégica: la cadena de valor. Ésta fue creada por Porter y lo que se busca principalmente con esta técnica es generarle a Lozada las ventajas competitivas necesarias, agregando valor a sus actividades principales (logística, producción, marketing y servicios) y de apoyo (infraestructura, recursos humanos y tecnología).

Jiménez, B. L. H., y Jiménez, B. W. G. (2013) afirman que en la actualidad existe una nueva economía de globalización: la economía digital, en donde se pasa la mayor parte de la oferta y la demanda por las páginas web, los correos electrónicos y las redes sociales de comunicación (Skype, Twitter, Instagram, Facebook). Desde allí se puede averiguar todo tipo de cosas como: tarifas de viajes y de hotel, obtener información del país al cual se viaja, como así también acceder a los paisajes, al clima, y a la cultura de la población. Para que la empresa pueda lograr esa comunicación fluida con los clientes, primero debe cambiar su estilo gerencial para poder adaptarse a esta nueva economía y generar una ventaja competitiva mediante mejoras en sus actividades de marketing. Monserrat-Gauchi, J., y Quiles-Soler, M.-C. (2015) son otros autores que investigaron el modo de crear más valor a las franquicias utilizando los recursos del marketing digital, con el objetivo de generar un contacto directo informando promociones, acciones de marketing u ofertas. La comunicación es fundamental para generar relaciones óptimas en el sistema de franquicias.

De los aportes de Dols (2016) en su tesis de grado, se concluye que para determinar la posición estratégica de la empresa se debe realizar una matriz FODA para su análisis interno. Es una de las técnicas más utilizadas y de gran apoyo para la toma de decisiones, y a su vez resulta de gran utilidad para analizar los ambientes externos (amenazas y oportunidades) e internos (fortalezas y debilidades).

Otra herramienta muy importante para aplicar en este reporte según Espinosa, R. (2015) es la Matriz de Ansoff, creada por el estratega Igor Ansoff en 1957, y la cual permitirá que Lozada pueda obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales en los mercados que opera actualmente.

Gráfico 8.

Matriz de Ansoff.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

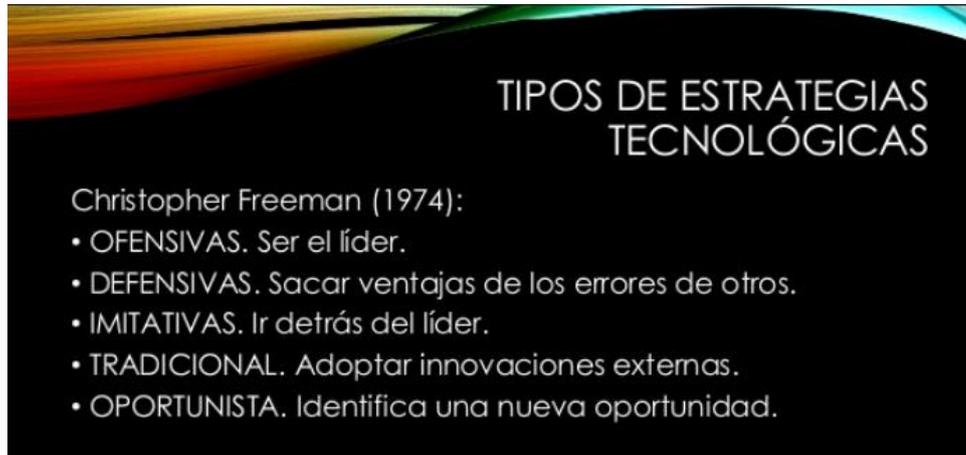
Fuente: Espinosa, Roberto (2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*.
 Extraído de: <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

De los autores Kotler, P. y Armstrong, G. (2008) se pretende incluir la estrategia de distribución intensiva, la cual implica tener los productos de la empresa en todos los canales posibles para que puedan estar disponibles en cualquier lugar y momento que los clientes prefieran. Se logra con esta distribución poder obtener la máxima exposición para el producto y la máxima comodidad para el consumidor.

Por otro lado, de los aportes de Londoño Rúa, J. E. (2015) se consideran importantes para este caso las estrategias tecnológicas adoptadas en 1974 por Christopher Freeman, el cual busca categorizar las posibilidades estratégicas de la empresa en innovación y analizando la competencia en el mercado en base a la jerarquía de sus capacidades. Este análisis parte de la mezcla Proceso – Producto – Mercado, que puede simplificarse en Tecnología – Mercado.

Gráfico 9.

Tipos de estrategias tecnológicas.



Fuente: Sierra, Juan P. C. (2014). *Estrategia empresarial y tecnológica*. Extraído de: <https://es.slideshare.net/juanpaulchavez/estrategia-empresarial-y-tecnologica>

En este sentido, el reporte de caso concuerda con todo lo aportado por los autores mencionados anteriormente y coincide en que siempre se debe planificar para poder tener más control a la hora de decidir lo más conveniente para la empresa, logrando reducir así la incertidumbre de los problemas existentes. Sus aportes son una guía metodológica clara en el desarrollo de los pasos a seguir, y brindan las herramientas necesarias de la planificación estratégica.

4. DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Cuando una empresa planifica, se coloca en una posición de poder y liderazgo. De no hacerlo, está en el lado opuesto de la balanza. Si no hay planificación tampoco hay eficiencia y existe el riesgo de no poder asignar adecuadamente sus recursos, ya que al no haber organización, no se puede considerar los escenarios posibles, logrando así un incumplimiento de sus metas. Pero cuando existe la planificación se generan resultados tangibles para la empresa y todas las áreas se benefician con ella.

Con todo lo analizado anteriormente en el trabajo, se concluye que Lozada necesita una planificación adecuada que permita a sus directivos diseñar un futuro deseable, y para poder lograrlo se emplearán las estrategias y herramientas necesarias. La planificación estratégica es un enlace entre los valores institucionales y la planificación operativa.

En este caso, una estrategia de penetración de mercado le dará a la empresa una base sólida sobre la cual construir una gestión exitosa. Este tipo de estrategia se afronta desde la comercialización de productos existentes, en un mercado que ya cuenta con un amplio grupo de clientes que conocen la oferta. Por ello, el análisis de la competencia es fundamental para poder ofrecer un servicio de calidad que marque la diferencia. Pero para que esto funcione, se necesita realizar previamente un exhaustivo estudio del mercado, de la competencia, las regulaciones y los precios, y a su vez, cualquier dato relevante sobre los gustos de los consumidores. Todo esto servirá para aumentar la rentabilidad de la empresa.

En este trabajo se ha señalado también, de forma general, que la empresa necesita mejorar en varios aspectos para poder competir y subsistir en el mercado turístico. Un mercado donde cada vez hay más competidores, con mejores tecnologías e innovaciones, y por este motivo, no debe quedarse atrás y debe actualizarse de todos los cambios que suceden alrededor de su ambiente.

Con respecto a las herramientas utilizadas en el presente reporte, el análisis PESTEL ayudará a Lozada a tomar sus decisiones, a anticiparse a cambios y a vislumbrar tendencias futuras. La matriz FODA intentará crear nuevas ideas para el negocio, maximizando sus fortalezas y minimizando sus debilidades, y aprovechando al mismo tiempo las oportunidades externas que permitan superar las amenazas identificadas. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, otra herramienta utilizada para este caso, permitirá entender el grado de competencia de la organización y de esa manera formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas del mercado. Finalmente, para optimizar las actividades de Lozada se incorporará el análisis de la cadena de valor, la cual va a permitir identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportar una ventaja competitiva potencial.

Puede suceder que, implementando esta estrategia de penetración de mercado y analizando estas herramientas, tampoco se logren los objetivos, ya que hay un margen de probabilidad de que no funcione. Uno de los motivos por los que puede fracasar es la ejecución por parte de algunos directivos, los cuales carecen de experiencia y conocimientos en el tema, y por eso cometen muchos errores. Gran parte de la brecha entre expectativas y resultados se debe a la incapacidad para ejecutar la estrategia de la empresa. Pero también existen otros motivos, como la falta de atención que se presta a su ejecución, una mala comunicación de la estrategia, y una evaluación insuficiente de ella. Las estrategias también pueden fracasar porque las personas se resisten a los cambios.

Cometer estos errores pueden generarle a la empresa una mala reputación en términos generales, repercutiendo negativamente en sus ventas y afectando principalmente sus resultados comerciales. Pero no se pierde nada con intentarlo, ya que es la única manera de saber si la planificación va por buen camino, y en caso de que no sea así, poder corregir con el tiempo los errores que vayan surgiendo.

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A partir de este momento se hará efectivo el plan de implementación con los elementos esenciales que permiten mejorar la rentabilidad de la organización, basándose en el análisis de situación y el diagnóstico presentado. Dicho plan servirá como referencia tanto para los niveles gerenciales como para aquellos que pertenecen a los niveles más bajos.

La misión de la empresa se mantendrá vigente ya que concuerda con el objetivo de este reporte de querer facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para sus socios franquiciados.

En cuanto a la visión, Lozada pretende ser la empresa más inspiradora y querida de la argentina y a esta definición se agregaría también la idea de ser la empresa más elegida por los argentinos al momento de viajar y abrir una franquicia. Los valores son acordes al plan estratégico en cuanto a generar calidad, creatividad, calidez e integridad; y las políticas que posee la empresa, basadas en la protección de sus recursos así como su uso responsable y racional, la creación de una identidad de marca, y el control de sus gestiones, coinciden con lo que se pretende lograr en este plan estratégico, aunque actualmente Lozada no llega a cumplir con varias de ellas, ya que no existe un control de sus recursos, no hay un software de gestión contable, de compras ni de ventas en ningún área, que pueda ayudar a controlar aquellos aspectos que se necesitan mejorar, lo cual se necesita implementar este plan de acción que describiremos a continuación para solucionar futuros problemas.

Objetivo general de la empresa

- Aumentar un 20% la participación de Lozada y sus productos en el mercado actual, con respecto al año 2016, en el período correspondiente de enero a diciembre del año 2022, a través de la puesta en marcha de una estrategia de crecimiento y de penetración de mercado que permita poder alcanzar los objetivos propuestos.

Objetivos específicos

1. Aumentar un 20% la facturación de la casa central y su red de franquicias, entre enero y febrero de 2022, aplicando una estrategia de liderazgo en costos que genere ajustes de precios cada vez más atractivos para los consumidores y nuevos acuerdos productivos o estratégicos.

2. Incrementar la satisfacción de los viajeros y franquiciados para poder lograr un aumento de sus consumos en un 25%, mediante mejoras en la financiación y en la calidad de los servicios, en base a una estrategia de penetración de mercado entre los meses de febrero y junio de 2022.

3. Evolucionar digitalmente hacia la omnicanalidad y mejorar un 15% la experiencia de compra en el canal online, mediante una estrategia de distribución intensiva entre los meses de junio y octubre de 2022, que permita atraer tanto clientes potenciales como de la competencia.

4. Innovar constantemente en nuevas tecnologías, dedicando un mayor uso de la promoción y las redes sociales en un 25% durante los meses de octubre y diciembre de 2022, aplicando una estrategia ofensiva que permita diferenciar a la empresa como un líder tecnológico, por encima de la competencia en el mercado.

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Para lograr el aumento que se pretende en la facturación de la Casa Central de Lozada, este reporte se basará en las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter:

Gráfico 10.

Estrategias genéricas de Porter.



Fuente: Alfonso Peiro Ucha. Estrategias genéricas de Porter. Extraído de: <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

En este reporte se utilizará el liderazgo en costos, el cual permitirá reducir los costos en todos los eslabones de la cadena de valor, para luego transferir este ahorro al precio final del producto. Esto se traduce a su vez en una mayor rentabilidad. Las acciones implementadas para lograr esto serán:

- Realizar estudios de mercado para conocer a los consumidores y a la competencia, y en base a esto fijar un precio atractivo. Se debe tener en cuenta la renta media de la población de la zona antes de seleccionar la estrategia de precios.
- Agregar una propuesta de valor al precio del producto, logrando que las regalías de las franquicias estén bonificadas durante el primer año y que el recupero de la inversión sea menor al recupero de otras franquicias similares en el mercado.
- Reducir los costos mediante el uso de nuevas tecnologías como un software de gestión que permita abaratar costos, así como también controlar los gastos.

Todas estas acciones tienen en cuenta la configuración y la toma de decisión sobre el precio, uno los 4 elementos del mix de marketing (precio, producto, plaza y promoción). Éste

seguirá siendo similar al que se maneja en el sector, sin tratarse de una agencia *low cost* ni de lujo, pero se intentará mezclar un poco de ambos para tener variedad de precios para todos los gustos. El objetivo es obtener un beneficio pero siempre adaptándose a la demanda y presupuesto del cliente. Al principio se lanzarán los productos a precios promocionales, orientando la atención a las ventas más que al margen de las ganancias, y una vez que se cumpla con el objetivo, se nivelará progresivamente sus precios.

Por otro lado, para incrementar la satisfacción de los viajeros y franquiciados va a resultar útil la herramienta de la Matriz de Ansoff para determinar la dirección estratégica mediante la estrategia de penetración de mercados. Esta opción es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que se opera con productos y mercados conocidos.

Se realizarán las siguientes acciones para aumentar el consumo de los clientes actuales:

- Categorizar a los clientes en tres tipos: “A” (la fuente principal de ingresos, facturan mucho y consumen pocos recursos generales, hay que mantenerlos en la empresa), “B” (útiles para la empresa y forman un grupo numeroso, pero la empresa se conforma con su consumo medio) y “C” (muy poca facturación, se debe decidir si se quedan o se van de la empresa, no son rentables). Esta categorización permite priorizar qué cliente es más importante y que productos o servicios son más rentables para la organización.
- Crear acciones de venta cruzada o *cross-selling*. Esto significa vender productos complementarios, como por ejemplo, ofrecer adicionalmente a los paquetes de viajes, unas excursiones gratuitas.
- Capacitar a la fuerza de ventas para que mejoren sus porcentajes de efectividad de ventas por cliente contactado. Se debe crear algún incentivo para estimular la primer compra, como por ejemplo, ofrecer un precio reducido si paga con algún medio de pago o algún beneficio especial si compra un monto determinado.

- Desarrollar *joint ventures*, es decir, crear una asociación estratégica temporal con otra organización, produciendo una competencia más eficiente y aumentando las ventajas competitivas de cada organización. Se buscan empresas con una visión empresarial similar para crear nuevas sinergias. Por ejemplo, asociarse con Assist Card para ofrecer seguros de viaje junto con los paquetes turísticos.

Al hablar de penetración de mercado, estamos incluyendo los 4 elementos del mix de marketing, pero específicamente se basará en la promoción, en la cual se ofrecerán distintas ofertas como el descuento por gasto. Esto significa, por ejemplo, que por cada USD 500 que un cliente gaste en un paquete turístico, se le descontará USD 100 para futuras compras. El importe acumulado máximo será USD 300 y podrá ser gastado hasta dos años después de la fecha de la última compra en la que alcanzó los USD 500 de saldo. Con esto, se trata de fidelizar a los clientes y aumentar su tráfico en las redes sociales y la web, con el objetivo de medir el impacto de las mismas. Los usuarios que visiten las redes sociales y la web de la empresa tendrán acceso a distintos descuentos como un 10 % en viajes a Brasil, una noche o una excursión gratuita, entre otras ofertas.

Para evolucionar digitalmente y lograr la omnicanalidad en Lozada, se utilizará la estrategia de distribución intensiva planteada por Kotler y Armstrong (2008), en la cual ubicará al producto en todos los canales existentes de la mejor manera posible, mediante el uso de la práctica del Cross-Channel Marketing (MDirector, 2015), el cual permitirá integrar todos los canales disponibles, tanto offline como online, logrando unificar el mismo mensaje para cada usuario, en el momento y canal que él desee.

En cuanto a los elementos del mix del marketing se tendrá en cuenta tanto el producto como la promoción. Se continuará ofreciendo los mismos servicios pero ampliando al máximo su oferta. Las demandas del cliente son distintas y más exigentes, por eso es que

cuanto más óptima sea su experiencia de compra, el consumidor será más fiel a la marca, lo que lleva a una mayor probabilidad de compra.

Se implementarán para esto las siguientes acciones:

- Crear una continuidad entre los sitios web estándar y móviles, utilizando por ejemplo un sistema que guarde el contenido de los carritos de compra y los últimos artículos vistos, para que puedan verse los mismos desde un smartphone.

- Realizar un marketing de fidelización mediante plataformas como Facebook o Instagram, en el cual se deberá conocer mejor al comprador sobre sus gustos y opiniones para luego ofrecerle lo que más le interesa. Otra estrategia es ofrecerle detalles especiales al cliente como regalos, ofertas, descuentos o que accedan a alojamientos, vuelos y productos turísticos más exclusivos, originales y curiosos que atraigan la atención.

- Anunciar todas las promociones y los productos en el mismo momento tanto en anuncios como en correos electrónicos, aplicaciones móviles, sitios web y tiendas físicas. De esta forma, los clientes serán más propensos a hacer una compra si han visto un anuncio varias veces, en lugar de varios anuncios diferentes para diferentes productos o servicios.

- Ofrecer canales centrales de servicio al cliente como un chat virtual, donde se establecerá un contacto entre la marca y el consumidor las 24 horas del día. Éste chat brindará una respuesta inmediata a los clientes y resolverá sus inquietudes sin que tengan que esperar, logrando mejorar así su experiencia de compra.

- Utilizar el correo electrónico para presentar productos, servicios o descuentos especiales a los consumidores implementando el email marketing, una de las herramientas más útiles y efectivas de conexión con el público. Para esto se utilizarán herramientas de diseño de newsletter que optimicen y faciliten el proceso para que se pueda redactar bien los mensajes que se desea transmitir y medir los resultados posteriores.

- Realizar encuestas de satisfacción para realizar mejoras en el servicio que se ofrece.

Lo más sencillo sería vía e-mail para poder analizar y aplicar las mejoras necesarias. La encuesta no debería ser igual para todos los clientes, ya que va a depender del tipo de servicio que hayan contratado.

Por último, para innovar constantemente en las nuevas tecnologías, Lozada necesita un desarrollador tecnológico para el back office, el desarrollo de una web y la integración de conectores online, entre otras inversiones. Éste requiere un equipo de especialistas muy costoso (content manager, marketing digital, programadores web, diseñadores web, maestría en inteligencia de negocios y explotación de datos y comercio electrónico). Para este tipo de problemas se optará por la estrategia ofensiva que plantea Christopher Freeman (como se citó en Londoño Rúa, 2015) dentro de sus tipos de estrategias tecnológicas. Esta estrategia pretende conseguir que la empresa sea el líder técnico colocándose por encima de la competencia en la introducción de nuevos productos, por lo cual coincide con el objetivo de Lozada de querer lograr el liderazgo tecnológico y de mercado de la organización.

Para ello, es necesario que la empresa cuente con un conocimiento científico y técnico consolidado y los recursos materiales necesarios para mantenerse a la vanguardia de su sector. Esto conlleva grandes riesgos por las elevadas inversiones en I+D que requiere y la ausencia de experiencias previas.

Entre las acciones a seguir están las siguientes:

- Contratar externamente a asesores tecnológicos que ayuden en la gestión de la empresa (*outsourcing*).
- Implementar en 30 franquicias el *software* de gestión *Pythagoras* nube, que permita garantizar un monitoreo constante de todas las franquicias de Lozada.

- Digitalizar la experiencia de compra mayorista (web + *Pythagoras*). Los clientes actuales están dispuestos actualmente a pagar más por una experiencia óptima en todo el ciclo de compra y la tecnología puede ayudar en eso. La experiencia multicanal de los clientes y el acceso móvil está imponiendo la adaptación de la experiencia de compra en la tienda física.
- Digitalizar la gestión del cliente (*Pythagoras CRM* o customer relationship management). Ésto permitirá proporcionar un mejor servicio en el punto de venta de la empresa e incrementar la comunicación digital con el cliente.

En este caso se coincide con el elemento del mix de marketing basada en la plaza o la distribución, aunque también involucra a los demás elementos como el precio, el producto y la promoción. Se utilizará una distribución intensiva, en la cual la empresa seleccionará todos los canales posibles para ofrecer sus productos. Cuantas más opciones se le dé al cliente es mucho mejor, ya que éste estará tranquilo y confiado. A su vez, se van a integrar los canales online y offline para aumentar las posibilidades de venta. Por este motivo se publicarán ofertas y promociones a través de las distintas vías de comunicación digitales (redes sociales, web, WhatsApp, mail) y offline (televisión, radio, revistas, vía pública). En la web aparecerán todos paquetes turísticos y destinos a los que los clientes pueden viajar y los proveedores serán los mismos con los que ha venido trabajando la empresa aunque crecerá la presencia del tour operador que contactará nuevos proveedores, en cuanto a alojamientos y vuelos, para poder ampliar la oferta de la empresa.

Se deben establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera de cómo esos recursos se materializan.

En cuanto al liderazgo en costos se necesitará de inversiones constantes de capital, especialmente en equipos tecnológicos; supervisión y rígido control en los sectores con mayores costos fijos y un vigoroso empeño en la reducción de costos.

Áreas involucradas en cada estrategia:

- Liderazgo en Costos: Compras, Marketing y Ventas específicamente.
- Penetración de Mercados: Todas las áreas de la empresa, pero en principal Marketing.
- Distribución Intensiva: Marketing y Ventas.
- Innovación Tecnológica: Sistemas, Administración y Finanzas, Marketing y Compras.

La evaluación se realiza mediante una recogida sistemática de información, centrada en indicadores, cuyos valores nos permiten medir la idoneidad, la eficacia y la eficiencia de nuestro proyecto. Estos indicadores podemos clasificarlos en dos tipos: cuantitativos, aquellos que son numerables o cuantificables; y cualitativos, que no son cuantificables, los que se centran más en la calidad que en la cantidad.

Cuantitativos: Cantidad de canales y medios de comunicación a los que se pretende llegar, costos totales de la empresa, investigaciones de mercado y preferencias de los consumidores.

Cualitativos: Participación y colaboración de las áreas en el proceso de venta, entrevistas a realizar a clientes y gerentes de la empresa, tipos de software a utilizar, habilidades técnicas y administrativas del personal como también su capacitación.

Una vez que las actividades han sido definidas, es necesario traducirlas en planes de acción anuales con un programa de trabajo detallado. El mismo debería sostenerse en un presupuesto, para controlar las operaciones y resultados. Todas las acciones necesitan ser cuidadosamente presupuestadas para tener una visión general del costo total y para identificar las formas de financiarlo. Por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos, dotándolos de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

A continuación se describirá el presupuesto de ingresos y costos del año 2016 comparado con el presupuesto que se prevé durante todo el año 2022 con base a todas las acciones propuestas en este apartado, junto con sus respectivos retornos de inversión (ROI).

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS ENERO - DICIEMBRE 2022													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Anual
Ingresos Operativos	\$ 39.177.284,46	\$ 39.612.741,35	\$ 39.612.741,35	\$ 39.612.741,35	\$ 40.612.741,35	\$ 40.612.741,35	\$ 40.612.741,35	\$ 40.612.741,35	\$ 40.612.741,35	\$ 43.830.469,80	\$ 43.830.469,80	\$ 43.830.469,80	\$ 486.570.624,64
Ventas Internacionales	\$ 19.150.014,40	\$ 22.980.017,28	\$ 22.980.017,28	\$ 22.980.017,28	\$ 22.980.017,28	\$ 22.980.017,28	\$ 22.980.017,28	\$ 22.980.017,28	\$ 22.980.017,28	\$ 24.895.018,72	\$ 24.895.018,72	\$ 24.895.018,72	\$ 277.675.208,80
Ventas Nacionales	\$ 13.027.270,06	\$ 15.632.724,07	\$ 15.632.724,07	\$ 15.632.724,07	\$ 15.632.724,07	\$ 15.632.724,07	\$ 15.632.724,07	\$ 15.632.724,07	\$ 15.632.724,07	\$ 16.935.451,08	\$ 16.935.451,08	\$ 16.935.451,08	\$ 188.895.415,84
Franquicias	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 20.000.000,00
Costos Operativos	\$ 26.982.547,88	\$ 26.999.888,59	\$ 26.999.888,59	\$ 26.999.888,59	\$ 26.999.888,59	\$ 26.999.888,59	\$ 26.999.888,59	\$ 26.999.888,59	\$ 26.999.888,59	\$ 27.261.555,26	\$ 27.244.214,55	\$ 27.244.214,55	\$ 324.731.640,95
Producción	\$ 21.549.633,18	\$ 21.549.633,18	\$ 21.549.633,18	\$ 21.549.633,18	\$ 21.549.633,18	\$ 21.549.633,18	\$ 21.549.633,18	\$ 21.549.633,18	\$ 21.549.633,18	\$ 21.549.633,18	\$ 21.549.633,18	\$ 21.549.633,18	\$ 258.595.598,18
Depreciación	\$ 639.805,23	\$ 639.805,23	\$ 639.805,23	\$ 639.805,23	\$ 639.805,23	\$ 639.805,23	\$ 639.805,23	\$ 639.805,23	\$ 639.805,23	\$ 639.805,23	\$ 639.805,23	\$ 639.805,23	\$ 7.677.662,78
Envíos	\$ 462.916,65	\$ 462.916,65	\$ 462.916,65	\$ 462.916,65	\$ 462.916,65	\$ 462.916,65	\$ 462.916,65	\$ 462.916,65	\$ 462.916,65	\$ 462.916,65	\$ 462.916,65	\$ 462.916,65	\$ 5.554.999,82
Impuestos	\$ 3.001.166,65	\$ 3.001.166,65	\$ 3.001.166,65	\$ 3.001.166,65	\$ 3.001.166,65	\$ 3.001.166,65	\$ 3.001.166,65	\$ 3.001.166,65	\$ 3.001.166,65	\$ 3.001.166,65	\$ 3.001.166,65	\$ 3.001.166,65	\$ 36.013.999,82
Teléfono	\$ 26.475,55	\$ 26.475,55	\$ 26.475,55	\$ 26.475,55	\$ 26.475,55	\$ 26.475,55	\$ 26.475,55	\$ 26.475,55	\$ 26.475,55	\$ 26.475,55	\$ 26.475,55	\$ 26.475,55	\$ 317.706,58
Marketing (Penetración de Mercado y Distribución Intensiva)	\$ 482.659,29	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 482.659,29	\$ 482.659,29	\$ 5.947.977,86
Internet (digitalización en gestiones comerciales)	\$ 18.333,33	\$ 18.333,33	\$ 18.333,33	\$ 18.333,33	\$ 18.333,33	\$ 18.333,33	\$ 18.333,33	\$ 18.333,33	\$ 18.333,33	\$ 280.000,00	\$ 280.000,00	\$ 280.000,00	\$ 1.005.000,00
Luz	\$ 409.785,20	\$ 409.785,20	\$ 409.785,20	\$ 409.785,20	\$ 409.785,20	\$ 409.785,20	\$ 409.785,20	\$ 409.785,20	\$ 409.785,20	\$ 409.785,20	\$ 409.785,20	\$ 409.785,20	\$ 4.917.422,40
Gas	\$ 371.616,67	\$ 371.616,67	\$ 371.616,67	\$ 371.616,67	\$ 371.616,67	\$ 371.616,67	\$ 371.616,67	\$ 371.616,67	\$ 371.616,67	\$ 371.616,67	\$ 371.616,67	\$ 371.616,67	\$ 4.459.400,00
Alquiler	\$ 20.156,13	\$ 20.156,13	\$ 20.156,13	\$ 20.156,13	\$ 20.156,13	\$ 20.156,13	\$ 20.156,13	\$ 20.156,13	\$ 20.156,13	\$ 20.156,13	\$ 20.156,13	\$ 20.156,13	\$ 241.873,50

	ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS	ESTRATEGIA DE PENETRACION DE MERCADOS	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN INTENSIVA	ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
ENERO	X			
FEBRERO	X	X		
MARZO		X		
ABRIL		X		
MAYO		X		
JUNIO		X	X	
JULIO			X	
AGOSTO			X	
SEPTIEMBRE			X	
OCTUBRE			X	X
NOVIEMBRE				X
DICIEMBRE				X

LIDERAZGO EN COSTOS	1) Estudios de Mercado; 2) Regalías bonificadas el primer año de las franquicias; 3) Instalación de un software de gestión y nuevas tecnologías para abaratar costos.
---------------------	---

Sueldos	\$ 3.711.552,22	\$ 3.711.552,22	\$ 3.441.552,22	\$ 3.441.552,22	\$ 3.441.552,22	\$ 3.451.452,22	\$ 3.441.552,22	\$ 3.441.552,22	\$ 3.441.552,22	\$ 3.491.552,22	\$ 3.491.552,22	\$ 3.491.552,22	\$ 41.998.526,69
Operarios	\$ 91.666,65	\$ 91.666,65	\$ 91.666,65	\$ 91.666,65	\$ 91.666,65	\$ 91.666,65	\$ 91.666,65	\$ 91.666,65	\$ 91.666,65	\$ 91.666,65	\$ 91.666,65	\$ 91.666,65	\$ 1.099.999,82
Administrativos	\$ 3.028.112,71	\$ 3.028.112,71	\$ 3.028.112,71	\$ 3.028.112,71	\$ 3.028.112,71	\$ 3.028.112,71	\$ 3.028.112,71	\$ 3.028.112,71	\$ 3.028.112,71	\$ 3.028.112,71	\$ 3.028.112,71	\$ 3.028.112,71	\$ 36.337.352,57
Contratados (para estudios de mercado, asesor junior Gastón Abreo para plan estratégico y asesores tecnológicos)	\$ 591.772,86	\$ 591.772,86	\$ 321.772,86	\$ 321.772,86	\$ 321.772,86	\$ 331.672,86	\$ 321.772,86	\$ 321.772,86	\$ 321.772,86	\$ 371.772,86	\$ 371.772,86	\$ 371.772,86	\$ 4.561.174,30
Gastos de Oficina	\$ 4.950,00	\$ 39.237,40	\$ 39.237,40	\$ 39.237,40	\$ 39.237,40	\$ 39.237,40	\$ 39.237,40	\$ 39.237,40	\$ 39.237,40	\$ 39.237,40	\$ 39.237,40	\$ 39.237,40	\$ 436.561,36
Hojas	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 59.400,00
Tinta	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00	\$ 59.400,00
Fotocopias	\$ 29.337,40	\$ 29.337,40	\$ 29.337,40	\$ 29.337,40	\$ 29.337,40	\$ 29.337,40	\$ 29.337,40	\$ 29.337,40	\$ 29.337,40	\$ 29.337,40	\$ 29.337,40	\$ 29.337,40	\$ 352.048,75
Otros Costos	\$ 126.267,40	\$ 126.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 1.015.208,80
Otros (Instalación de software, estudios de mercado)	\$ 126.267,40	\$ 126.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 76.267,40	\$ 1.015.208,80

PENETRACIÓN DE MERCADOS	1) Categorización de clientes más rentables; 2) Acciones de venta cruzada; 3) Capacitación de fuerza de ventas; 4) Desarrollar Joint Ventures o alianzas estratégicas.
-------------------------	--

INCLUIDOS EN MARKETING	
------------------------	--

DISTRIBUCIÓN INTENSIVA	1) Crear continuidad de compra en sitios web estándar y móviles; 2) Marketing de fidelización con Facebook e Instagram; 3) Anunciar promociones y anuncios en diversos medios; 4) Ofrecer canales centrales de servicio al cliente; 5) Utilizar email marketing; 6) Realizar encuestas de satisfacción a clientes.
------------------------	--

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	1) Contratar asesores tecnológicos; 2) Implementar software de gestión Pythagoras Nube; 3) Digitalizar experiencia de compra mayorista; 4) Digitalizar la gestión del cliente.
------------------------	--

198 HORAS RELOJ X \$50 VALOR HORA DE ASESOR JUNIOR (SEGÚN CONSEJO PROFESIONAL DECS. ECONÓMICAS). EXTRAÍDO DE:
<https://archivo.consej.org.ar/edicon/HorariosMinimos.pdf>

PRESUPUESTO CONSOLIDADO (2022 vs. 2016)			
INGRESOS	2022	2016	DIFERENCIA
<i>Ingresos Operativos</i>	\$ 466.570.624,64	\$ 175.512.460,68	\$ 291.058.163,96
Ventas Internacionales	\$ 277.675.208,80	\$ 104.454.624,00	\$ 173.220.584,80
Ventas Nacionales	\$ 188.895.415,84	\$ 71.057.836,68	\$ 117.837.579,16

Costos	2022	2016	DIFERENCIA
<i>Costos Operativos</i>	\$ 324.731.640,95	\$ 147.177.533,88	\$ 177.554.107,07
Producción	\$ 258.595.598,18	\$ 117.543.453,72	\$ 141.052.144,46
Depreciación	\$ 7.677.662,78	\$ 3.489.846,72	\$ 4.187.816,06
Envíos	\$ 5.554.999,82	\$ 2.524.999,92	\$ 3.029.999,90
Impuestos	\$ 36.013.999,82	\$ 16.369.999,92	\$ 19.643.999,90
Teléfono	\$ 317.706,58	\$ 144.412,08	\$ 173.294,50
Marketing	\$ 5.947.977,86	\$ 2.632.687,02	\$ 3.315.290,84
Internet	\$ 1.005.000,00	\$ 100.000,00	\$ 905.000,00
Luz	\$ 4.917.422,40	\$ 2.235.192,00	\$ 2.682.230,40
Gas	\$ 4.459.400,00	\$ 2.027.000,00	\$ 2.432.400,00
Alquiler	\$ 241.873,50	\$ 109.942,50	\$ 131.931,00
<i>Sueldos</i>	\$ 41.998.526,69	\$ 18.772.103,04	\$ 23.226.423,65
Operarios	\$ 1.099.999,82	\$ 499.999,92	\$ 599.999,90
Administrativos	\$ 36.337.352,57	\$ 16.516.978,44	\$ 19.820.374,13
Contratados	\$ 4.561.174,30	\$ 1.755.124,68	\$ 2.806.049,62
<i>Gastos de Oficina</i>	\$ 470.848,75	\$ 214.022,16	\$ 256.826,59
Hojas	\$ 59.400,00	\$ 27.000,00	\$ 32.400,00
Tinta	\$ 59.400,00	\$ 27.000,00	\$ 32.400,00
Fotocopias	\$ 352.048,75	\$ 160.022,16	\$ 192.026,59
<i>Otros Costos</i>	\$ 1.015.208,80	\$ 416.004,00	\$ 599.204,80
Otros	\$ 1.015.208,80	\$ 416.004,00	\$ 599.204,80

RESUMEN	2022	2016	DIFERENCIA
Total Ingresos	\$ 466.570.624,64	\$ 175.512.460,68	\$ 291.058.163,96
Total Costos	\$ 368.216.225,19	\$ 166.579.663,08	\$ 201.636.562,11
Ingresos - Costos	\$ 98.354.399,45	\$ 8.932.797,60	\$ 89.421.601,85

Retorno de Inversión (ROI) - Lozada Viajes // Presupuesto 2016

Datos a completar:

Inversión	\$ 166.579.663,08
Ingresos netos producidos por inversión	\$ 175.512.460,68

Resultados

ROI en %	5%
ROI en \$	\$ 1,05

El retorno de inversión (ROI) cuando mi ingreso es \$175.512.460,68000 y mi inversión es de \$166.579.663,08000 es igual a 5%

Por cada peso invertido, obtengo \$1,05362 pesos de retorno

Retorno de Inversión (ROI) - Lozada Viajes // Presupuesto 2022

Datos a completar:

Inversión	\$ 368.216.225,19
Ingresos netos producidos por inversión	\$ 466.570.624,64

Resultados

ROI en %	27%
ROI en \$	\$ 1,27

El retorno de inversión (ROI) cuando mi ingreso es \$466.570.624,64000 y mi inversión es de \$368.216.225,19000 es igual a 27%

Por cada peso invertido, obtengo \$1,26711 pesos de retorno

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusión final se confirma la importancia de los recursos humanos y tecnológicos ante la falta de un sistema de gestión que ayude a Lozada a mejorar su rentabilidad y participación en el mercado. Se nota la ausencia de expertos tecnológicos y profesionales especializados en marketing que puedan mejorar la tecnología de la empresa y consolidar la imagen y buena reputación de la marca. Si bien Lozada va a poder gozar de una sólida posición financiera con el transcurso de los años, la realidad es que la competencia es cada vez mayor en el mercado, y sumado al contexto inflacionario del país, esto va a terminar afectando a todas las áreas de la empresa, por lo que se debe profesionalizar en esta gestión.

Las estrategias implementadas permiten mejorar la estructura de los costos internos y los procesos de la organización, reduciendo así las fallas en las áreas administrativas y comerciales de la empresa e impactando favorablemente en ellas. Las herramientas de planificación estratégica también permiten definir el rumbo de la empresa, y organizar todas las tareas que en condiciones normales no parecen formar parte central de la empresa.

En base a los presupuestos planteados se ha tenido en cuenta el efecto de la inflación en todos los costos, al igual que en los futuros ingresos de Lozada, por lo cual se termina realizando en el presupuesto del año 2022 un ajuste del 220% con respecto al año 2016, correspondiente a la aplicación de los 6 años que dura el proyecto en torno a un 37% anual. Se espera que la empresa se financie con fuentes propias y que cuente con amplia liquidez para invertir en el futuro sin la necesidad del financiamiento de terceros. El resultado neto de la empresa en el período 2016 fue positivo en \$8.932.797,60 pero no se logra el objetivo principal de generar la rentabilidad exigida con respecto a la inversión. Para mejorar este caso resulta muy útil el indicador del ROI - o Retorno de la Inversión - ya que compara la utilidad obtenida con la inversión realizada y analiza el rendimiento financiero de la empresa. Con base en este indicador, se puede observar que el proyecto del año 2022 genera un ROI del

25%, a diferencia del presupuesto del año 2016 en donde se obtuvo un ROI del 5%. Por lo tanto, se considera que el proyecto le aporta valor a la organización y es una alternativa válida para incrementar sus ingresos y lograr la independencia económica de su casa matriz.

Como también se puede observar a lo largo del proyecto, el mayor impacto se presenta en las acciones de marketing, de manera que una buena gestión de ella se traduce en un aumento en las ventas tanto internacionales como nacionales, y en la apertura de nuevas franquicias -con ingresos de \$1.000.000 por cada una-, generando así economías de escala. Con respecto a los nuevos costos que enfrenta la empresa, durante los primeros meses se encuentran los estudios de mercado y el servicio que ofrecen los profesionales encargados de implementarlos, así como también la instalación del software necesario para gestionar la empresa. Luego, entre los meses de febrero y octubre se encuentran los costos de marketing para capacitar a la fuerza de ventas, desarrollar alianzas estratégicas, y crear un marketing de fidelización por medio de las redes sociales, el email marketing, los anuncios y promociones y los sitios web estándar y móviles. Dentro de estos meses también se incorpora el servicio del asesor junior que realiza el reporte de caso, en el que ha basado sus honorarios según lo propuesto por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas (2010). Éste da un total de \$9.900, lo cual equivale a 198 horas de trabajo multiplicado por \$50 que corresponde a la hora de asesoría. Por último, entre los meses de octubre y diciembre se le da importancia a la innovación tecnológica mediante la digitalización de gestiones comerciales y la contratación de asesores tecnológicos para poder mejorar la experiencia de compra del cliente.

En definitiva, los resultados mostraron que la implementación de este plan permite aumentar el volumen de facturación, mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa y optimizar el uso de los recursos, por lo cual se concluye que los objetivos iniciales de la propuesta han sido cumplidos. Sin embargo, Lozada deberá contar con un gran capital para afrontar los gastos principales y realizar las inversiones necesarias para que pueda seguir

creciendo. Es importante señalar que para mantener estos resultados, la empresa debe seguir implementando las acciones de marketing de fidelización al cliente por los canales más adecuados y seguir innovando en tecnología. El mercado es muy volátil y cambia constantemente, por lo que la empresa debe sobrevivir a esta incertidumbre de los cambios.

Existe, por otro lado, la posibilidad que el plan estratégico falle y no se logren los objetivos propuestos. Esto se puede deber a aspectos como la falta de comprensión de la estrategia en todos los niveles de la organización, la falta de compromiso de los mandos medios al dejar la estrategia en segundo plano o la falta de relación entre la estrategia y el presupuesto. En estos casos es necesario que los líderes de la organización tomen la estrategia como su tarea principal y que puedan trasladar sus objetivos a toda la organización para que la conozcan y tomen conciencia de la importancia de ejecutarlas. La ejecución debe ser el elemento fundamental dentro de la cultura de la organización.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aliu, A. (2011). *Proyección y planificación estratégica en la industria turística. Enfoque comparativo y Modelo Híbrido*. Estudios y Perspectivas en Turismo, 20 (6), 1324-1344. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000600006&lng=es&tlng=es.
- Amadeus (2014). *Una mirada profunda hacia el mercado de las Agencias de Viajes Online (OTA) en América Latina*. Recuperado de: http://www.amadeus.com/web/binaries/1333088822793/blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DAmadeus_Whitepaper_08_VERSION+FINAL.pdf
- Banco Mundial (2019). *Doing Business en Argentina*. Recuperado de: http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/argentina#DB_tax
- Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG, 2019). *La (des) aprobación de la derecha en América Latina*. Recuperado de: <https://www.celag.org/la-desaprobacion-derecha-america-latina/>
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas (2010). *Honorarios mínimos sugeridos para el profesional en Ciencias Económicas*. Recuperado de: <https://archivo.consejo.org.ar/edicon/HonorariosMinimos.pdf>
- Di Natale, M. (07 de enero de 2019). El Gobierno endurece la política migratoria para expulsar a los extranjeros que cometieron delitos. *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/politica/2019/01/07/el-gobierno-endurece-la-politica-migratoria-para-expulsar-a-los-extranjeros-que-cometieron-delitos/>

- Dols, M. B. (2016). *Plan de marketing turístico: Agencia de viajes especializada en turismo activo* (Tesis de grado). Universitat Jaume, Castellón, España. Recuperado de: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/170643/TFG_2017_Bacas%20Dols_Michael.pdf?sequence=1
- Espinosa, R. (2015). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Figueroa R. Estrategias de Penetración de Mercados. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---ansoff/penetracion-de-mercados>
- Filgueira, B.(7 de diciembre de 2018). Viajes cortos, pasajes low cost y hábitos austeros: así serán las vacaciones de los argentinos durante el verano 2019. *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/turismo/2018/12/07/viajes-cortos-pasajes-low-cost-y-habitos-austeros-asi-seran-las-vacaciones-de-los-argentinos-durante-el-verano-2019/>
- Fondo Monetario Internacional (FMI, 8 de abril 2019). Perspectivas de la economía mundial: Desaceleración del crecimiento, precaria recuperación; Capítulo 1: Perspectivas y políticas mundiales. Recuperado de: <https://www.imf.org/es/search#q=argentina%20inflacion%202019&sort=relevancy>,
- Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (2009). *Administración estratégica* (8va edición). Ciudad de México, México. Recuperado de: <https://adrain111.files.wordpress.com/2014/09/administracion-estrategica-hill-8th.pdf>
- Jiménez, B. L. H., y Jiménez, B. W. G. (2013). *Turismo: Tendencias globales y planificación estratégica*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=3211625>
- Joanidis, C. (2018). *Plan de negocios: la película*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=5486861>

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8va edición). Ed. Pearson, pp 313-314. Ciudad de México, México. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/Caris25/fundamentos-de-marketing-kotler-8a-ed-62673963>
- Lima, S., García Gomez, C., Gomez Lopez, D., y Eusébio, C.(2012). *El Turismo como una estrategia para el mundo en desarrollo: el Programa UNWTO*. Vol. 10 N° 3 págs. 303-314. 2012. Recuperado de: http://www.pasosonline.org/Publicados/10312/PS0312_07.pdf
- Linares, H. L. y Garrido, G. M. (2014). Del desarrollo turístico sostenible al desarrollo local. Su comportamiento complejo. *Revista Pasos*, Vol. 12 N°2 págs. 453-466. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/881/88130205003/>
- Londoño Rúa, J. E. (2015). *Tecnología como factor de innovación en empresas colombianas*. Recuperado de: www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/290/29040281002/6
- Malik, A. (2018). *El turismo ya es una de las industrias más contaminantes*. Recuperado de: https://www.tendencias21.net/El-turismo-ya-es-una-de-las-industrias-mas-contaminantes_a44533.html
- MDirector (2015). *¿Qué es Cross-Channel Marketing?*. Recuperado de: <https://www.mdirector.com/marketing-digital/cross-channel-marketing.html>
- Monserrat-Gauchi, J., y Quiles-Soler, M.-C. (2015). *Marketing De Información en Empresas De Franquicia*. *El Profesional de La Información*, 24(1), 31–38. Recuperado de: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2015/ene/04.pdf>
- Otermin M. (02 de Mayo de 2019). Para el mercado, el factor político explica la mitad del riesgo país argentino. *Diario El Cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Para-el-mercado-el-factor-politico-explica-la-mitad-del-riesgo-pais-argentino-20190430-0003.html>

- Ozores, C. (20 de marzo de 2019). El impacto positivo de las aerolíneas low cost en la competitividad aérea. *Télam*. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/201903/342303-el-impacto-positivo-de-las-aerolineas-low-cost-en-la-competitividad-aerea.html>
- Rabbat, M. D. (2009). *Plan estratégico y de posicionamiento para la Empresa Prana (Tesis de grado)*. [Gráfico 1]. Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina. Recuperado de: https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11407/TFG_Mauricio_Rabbat.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sierra, Juan P. C. (2014). *Estrategia empresarial y tecnológica*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/juanpaulchavez/estrategia-empresarial-y-tecnologica>
- Torres Hernández, Z. (2015). *Administración estratégica*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=3227306>
- Ucha, A. P. *Estrategias genéricas de Porter*. Extraído de: <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>