

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



TRABAJO FINAL DE GRADO

Planificación Estratégica para Lozada Viajes.

STOLL VALENTINA

DNI: 40.835.353

LEGAJO: ADM04311

2019

Índice

Índice	1
Tabla de Anexos	3
Índice de Tablas.....	3
Capítulo I: Introducción.....	6
Capítulo II: Análisis Situacional	9
2.1 Análisis del Macroentorno	9
2.1.1 Factores Político- Económicos	9
2.1.2 Factores Sociales.....	10
2.1.3 Factores Tecnológicos.....	11
2.1.4 Factores Ecológicos.....	12
2.1.5 Factores Legales.....	12
2.2 Análisis del Microentorno.....	13
2.2.1 Rivalidad entre la competencia.....	13
2.2.2 Poder de negociación del cliente.....	14
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	15
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	15
2.2.5 Amenaza de nuevos competidores.....	16
2.3 Análisis Interno.....	16
2.3.1 Start Up.....	17
2.3.2 Tour operador	17
2.3.4 Innovación tecnológica.....	17
2.3.5 Calidad y Desarrollo.....	18
2.3.6 Posicionamiento de marca	18
Capítulo III: Marco Teórico	20
Capítulo IV: Diagnóstico Organizacional.....	23
Capítulo V: Plan de Implementación.....	25

5.1 Introducción.....	25
5.2 Estrategia corporativa	25
5.3 Objetivo General.....	25
5.3.1 Justificación	25
5.4 Objetivos Específicos.....	26
5.4.1 Justificación	26
5.5 Planes de acción.....	27
5.5.1 Plan de acción 1.- Objetivos específicos N°1 y 3.	27
5.5.2 Plan de acción 2.- Objetivo específico N°2.....	28
5.5.3 Plan de acción 3.- Objetivo específico N°4.....	28
5.6 Diagrama de GANTT.....	29
5.7 Presupuesto.....	30
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	31
Bibliografía	32
Anexos	36

Tabla de Anexos

Anexo 1	fuelle: https://www.cuantocuestamiweb.com/	36
Anexo 2	fuelle: (Google Ads, 2019).....	37
Anexo 3	fuelle: (Tarifario)	38
Anexo 4	fuelle: (Facebook, 2019).....	39
Anexo 5	fuelle: (BestDay.com, 2019).....	39
Anexo 6	fuelle: (Glassdoor)	40
Anexo 7	fuelle: (Encuestas IT, 2019)	40
Anexo 8	fuelle: elaboración propia	40

Índice de Tablas

Tabla 1	fuelle: elaboración propia.	27
Tabla 2	fuelle: elaboración propia.	28
Tabla 3	fuelle: elaboración propia.	28
Tabla 4	fuelle: elaboración propia	30

Resumen

El presente reporte propone un plan estratégico de diversificación para la empresa Lozada Viajes, con el objetivo de aprovechar las oportunidades nuevas del entorno, para potenciar las competencias y habilidades de la organización y crear nuevas ventajas competitivas que lo posicionen mejor entre sus competidores.

Es de relevancia que en los últimos años el mercado turístico ha ido fluctuando y se han desarrollado nuevas tendencias, en conjunto con la incorporación de una nueva generación de consumidores, con preferencias de consumo diferentes a las que se venían observando. A través del plan estratégico de diversificación se busca incrementar y fortalecer la estrategia de diferenciación que caracteriza a la marca, aprovechando este nuevo nicho de consumidores con una propuesta de valor diferente a la observada en sus competidores más importantes. Es por ello que se propone desarrollar un modelo de negocios low cost, exitoso en las principales potencias mundiales, y muy aceptado en el mercado turístico actual.

Se desarrollarán planes de acción que permitan alcanzar esta cuota de mercado, que a su vez permita lograr eficiencia en costos, y que permite centralizar la operatividad en Casa Central, avanzando hacia sus objetivos de omnicanalidad y de progreso tecnológico, a través del e-commerce. Implica que se desarrollará una nueva línea de productos, en un canal de venta 100% online, y acompañado de una reestructuración y capacitación del personal en pos de una buena gestión del nuevo modelo de negocios.

La aplicación de este plan implica un retorno de la inversión alto, y rápido, debido a los bajos costos de implementación y a la gran aceptación que se espera que tenga en el mercado, traducido en altos ingresos por venta.

Palabras clave

Low-cost, diversificación, ventaja competitiva, posicionamiento, nicho, omnicanalidad, e-commerce, turismo, millenials.

Abstract

This report proposes a strategic diversification plan for the company Lozada Viajes, with the objective of taking advantage of the new opportunities of the environment, to enhance the competencies and skills of the organization and create new competitive advantages to gain a better position among its competitors.

It is of relevance that in recent years, the tourism market has been fluctuating and new trends have been developed, together with the incorporation of a new generation of consumers, with different consumption preferences than those observed. The strategic diversification plan seeks to increase and strengthen the differentiation strategy that characterizes the brand, taking advantage of this new consumer niche with a value proposition different from that observed in its most important competitors. That is why it is proposed to develop a low-cost business model, successful in the main world powers, and widely accepted in the current tourism market.

Action plans will be developed that allow to reach this market share, which in turn allows to achieve cost efficiency, and that allows to centralize the operations in Central House, dealing with and advancing towards its objectives of omnichannel and technological progress, through the -commerce. It implies that a new product line will be developed, in a 100% online sales channel, and accompanied by a restructuring and training of the staff in pursuit of a good management of the new business model.

The implementation of this plan implies a high and fast return on investment due to the low implementation costs and the great acceptance that it is expected to have in the market, translated into a high number of sales revenue.

Key Words

Low-cost, diversification, competitive advantage, positioning, niche, omnichannel, e-commerce, tourism, millennials.

Capítulo I: Introducción

En el presente reporte de caso, se abarcará un análisis y diagnóstico pormenorizado de la empresa Lozada Viajes, a fin de elaborar una planificación estratégica que permita aprovechar de manera eficiente las oportunidades del mercado y del contexto, y de esa forma, incrementar los beneficios y la presencia en el mercado de la marca en general.

Fundada en 1987 por Cecilia Trigo de Lozada y Facundo Lozada, Lozada Viajes es la red de franquicias más grande y mejor posicionada dentro de la Argentina. Actualmente cuenta con ochenta puntos de venta en doce de las veintitrés provincias. Su filosofía y estrategia se enfocan en el liderazgo y camino a la excelencia. Busca innovar constantemente en la gestión, para brindar un servicio ágil, cómodo, personalizado y con altos estándares de calidad, que permita crear productos turísticos que satisfagan las expectativas de los viajeros y sean creadores de sus viajes y experiencias. Así, Lozada Viajes se compromete a construir relaciones asociativas y sólidas con todos sus colaboradores, tanto internos como externos.

Desde sus orígenes, la visión sobre la que ha establecido sus cimientos es hacer “que las ideas se conviertan en realidad” (Lozada Viajes, 2017). Así, como misión busca “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 valor humano a los viajeros, despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión.” (Lozada Viajes, 2017). Sustenta su compromiso y accionar en un marco de “calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas.” (Lozada Viajes, 2017).

La red de franquicias está distribuida a lo largo de todo el país, bajo la gestión de Casa Central, localizada en la ciudad de Córdoba. Desde allí, se manejan y se brindan servicios estratégicos y de soporte a cada una de las mismas, como marketing, diseño, calidad, start up, entre otros. Cuenta, además, con dos unidades de negocios adicionales en su estructura: la venta online y el tour operador. Ambos son el cimiento hacia la *omnicanalidad*. La OMT y Amadeus, líder en servicios tecnológicos en el sector turístico, afirman que “la búsqueda de soluciones tecnológicas innovadoras es fundamental para la competitividad del sector turístico y para aprovechar su capacidad de crear empleo y desarrollo inclusivo en todo el planeta” (Organización Mundial del Turismo, 2015).

Lozada Viajes afirma que las líneas que caracterizaban a modelos anteriores de posicionamiento en el mercado y de venta online se han desvanecido lentamente, lo cual conlleva a afrontar altos costos en posicionar a la marca nuevamente. Siendo una marca líder en Argentina en innovación y para el consumidor, este giro tecnológico mejoraría la forma de llegar al cliente y de hacerlo participe en su cadena de valor.

En los últimos años, el desarrollo de la industria turística ha ido en incremento gracias a las múltiples estrategias de desarrollo económico a nivel mundial y local. Esto, sumado a que las innovaciones tecnológicas avanzan a pasos agigantados, permite que una industria tan vanguardista, pueda elevar el *Customer Journey*, o viaje del consumidor, a su nivel más alto, donde el cliente se vea satisfecho, a gusto y conforme con los servicios y experiencias que se busca brindarles.

Más aún, desde 2017, el desembarco del modelo low cost para todo lo que respecta en materia de viajes y turismo, ha tomado gran popularidad entre los clientes. Durante años, únicamente dos aerolíneas locales dominaban el mercado: Aerolíneas Argentinas y Lan Chile. Con la apertura del mercado doméstico, se crearon nuevas rutas y compañías, que otorgan hoy en día una alternativa muy escogida para viajar y disfrutar de nuevas experiencias. En muchos países, especialmente en Europa, este modelo representa un 30% de los vuelos de todo el mundo. Se inició como una tendencia innovadora para ampliar el mercado, y hoy, el hecho de poder *aggiornarse* a ella, implica adquirir competencias que se transforman en ventajas competitivas para la organización en general.

Es por ello que, considerando que Argentina está atravesando por tiempos de recesión, que generan dificultad en el desarrollo de nuevas empresas y UEN, se plantea potenciar la estrategia de diferenciación que caracteriza a Lozada Viajes, a través del desarrollo de una nueva línea de productos y servicios con miras a introducirse en el nicho de consumidores low cost, permitiendo una gestión óptima del negocio y la consiguiente expansión del mismo, minimizando el riesgo y consolidando su estrategia de omnicanalidad, atendiendo a un amplio segmento de consumidores que actualmente no contempla.

Para ello, es necesario realizar una planificación estratégica que permita esbozar un programa de adaptación de cada una de las áreas involucradas en este cambio, e incluir

tácticas y estrategias operativas para poder obtener resultados provechosos, que signifiquen un aumento de los beneficios para la empresa en general.

Muchas empresas turísticas, como es el caso de Al mundo.com o Viajan 2 se han visto en la misma situación, acudiendo a la planificación estratégica y al desarrollo de su negocio por medio de esta herramienta, siendo útil para abarcar desde una mirada sistémica a toda la organización. “*Con el objetivo de modernizar su estructura de gestión de talento y agudizar su estrategia de recursos humanos, almundo.com procuró capitalizar las recientes reorganizaciones internas y aprovechar su experiencia en servicios de viajes. Su objetivo es seguir creciendo y liderando en los mercados en los que opera.*” (Oracle, 2017). Por su lado, la agencia Viajan 2 implementó en 2014 una planificación estratégica para enfocarse en el nicho de viajes de novios. La fundadora, Mariana Buendía, recalca la importancia de su segmento “millennial”, que descubren a la agencia a través de Internet, poniéndole suma importancia a la adaptación al mercado actual. (El País, 2017)

Capítulo II: Análisis Situacional

2.1 Análisis del Macroentorno

A continuación, se realizará un análisis del escenario general en el cual se encuentra operando actualmente la organización y en el contexto en el que se desenvolverá en el mediano plazo, mediante la herramienta PESTEL.

2.1.1 Factores Político- Económicos

El presente mandato del presidente Mauricio Macri, se encuentra signado por decisiones políticas que fueron precipitadas por variables económicas, tanto internas como externas, que generaron en el país un clima de inestabilidad e incertidumbre a nivel político económico, que se extenderá hasta el 27 de octubre, con las elecciones presidenciales.

En medio de este contexto, Morgan Stanley, uno de los bancos de inversión más importantes a escala global, en el *research* elaborado para los clientes, mostró un panorama optimista dentro del riesgoso contexto al cual se enfrentan los inversores en el país.

En primer lugar, ha de considerarse que después de las PASO llevadas a cabo el 11 de agosto del presente año, la corrida cambiaria, el riesgo país y la competitividad económica y financiera del país tuvieron un impacto negativo. Según Morgan Stanley, considera que “aún hay margen para pagar la deuda en dólares que posee la Argentina.” (como se cita en Wende, 2019)

Por otro lado, Grupo Galicia enumera ciertos riesgos dentro del actual contexto económico nacional. Entre ellos, se menciona el decrecimiento de la competitividad del peso con respecto a divisas extranjeras. “*Las turbulencias financieras del 2018, que impactaron en una depreciación del 50,8% del peso argentino, implicaron la revisión del plan económico y del acuerdo stand-by con el FMI, por US\$ 57.000 millones hasta 2021*” (Banco Mundial, 2019).

Argentina atravesó durante este 2019 una serie de circunstancias externas que conllevaron a un importante decremento de divisas al país, que eran de extrema necesidad para poder soportar la política gradualista del ajuste del gasto público. En primer lugar, el aumento de la tasa de interés de referencia de la Reserva Federal de Estados Unidos hasta un 40%, haciendo que el riesgo de la inversión en la deuda argentina sea menos

atractiva, sumado a una devaluación global del dólar que empuja al peso argentino hacia abajo. La cotización del dólar, luego de la depreciación del 2018, se mantendría relativamente estable, sujeto al ámbito político y de incertidumbre por las próximas elecciones presidenciales, y la inflación anual acumulada sigue siendo superior al 50%.

En lo que respecta a la actividad económica del país, es de suma importancia analizar la evolución anual de cada uno de los sectores económicos. En primer lugar, para el sector primario, Santander Trade afirma que a pesar de la coyuntura económica inestable y con fuertes presiones inflacionarias y fiscales, Argentina sigue representando una de las economías globales importantes, sobre todo en el desarrollo de este sector, que representa un 5,6% del PIB actualmente. Argentina es considerada una potencia a nivel de recursos energéticos y materia prima.

En segundo lugar, siguiendo el análisis contextual de Santander Trade, el sector secundario representa actualmente el 21,8% del PIB, aunque sigue expuesto a la gran competencia a nivel internacional, al impacto de la inflación y a la incertidumbre generada por las diversas regulaciones y políticas económicas argentinas. En el 2018 redujo su actividad un 5% con una tendencia bajista para lo que va del 2019, con un -1,8% de variación mensual para agosto 2019, y una variación interanual del -6,9%. (Santander Trade, 2019)

En tercer lugar, Santander Trade afirma que el sector terciario o de servicios representa un 57% del PIB y emplea a casi un 75% de la población activa. Argentina, en el último tiempo, se ha especializado en servicios de punta, poniendo al país en una posición competitiva respecto del desarrollo de softwares, energía nuclear y turismo. El sector de las TIC se desarrolla con fuerza al igual que el turismo, que se está convirtiendo en un sector importante, con un incremento interanual del 23%. (Santander Trade, 2019)

2.1.2 Factores Sociales

En un contexto caracterizado por la convergencia tecnológica, surgen nuevos modos de trabajar y generar valor. Es frecuente escuchar que los denominados *millennials* conforman gran parte del consumo argentino, y hoy en día caracterizan gran parte del mercado laboral. En un informe realizado por Álvarez, M y Scargiali, E, se afirma que siete de cada diez empresas argentinas suman a sus planteles a la generación *millennial*. Esta generación considera a la tecnología como principal aliado, afirmando que los procesos productivos de las empresas mejoran rotundamente con la incorporación de

nuevas tecnologías. El sector terciario es el que se conforma por el porcentaje más alto de *millennials* (44%), seguido por el sector secundario (24%) y el primario (23%). (Álvarez & Scargiali, 2017)

Según estos autores, el trabajo, desde el punto de vista de este nuevo grupo, es visto como un espacio de crecimiento personal, y que trae como consecuencia directa una mayor rotación de puestos de trabajo, según nueve de cada diez empresas entrevistadas. La sociedad está atravesando una revolución digital, marcada por el impacto que generan las tecnologías en la manera de hacer sentir y hacer y de las necesidades y expectativas de las personas. (Álvarez & Scargiali, 2017) Las características de estas nuevas generaciones, con sus nuevos hábitos de consumo, genera en las empresas desafíos específicos para poder captar a este nicho. La clave, según afirma El Cronista, se encuentra en “incorporar el activismo adolescente” (El Cronista, 2019).

Cabe destacar que la actividad social que prima por excelencia es el movimiento producto del turismo que se ha generado en los últimos meses. Si se considera al turismo receptivo del país, en junio de 2019 se estimaron 217,0 mil llegadas de turistas no residentes a la Argentina, con un incremento interanual del 23,7%. En los primeros seis meses se alcanzaron 1528,6 miles de llegadas de turistas no residentes. Se destacan turistas brasileros, del resto de América y europeos. Además, aumentó la afluencia del turismo receptivo en los aeropuertos un 22,3%, respecto del mismo mes del año anterior. Como contraparte, el turismo emisor sigue siendo mayor, alcanzando un total de 324,6 miles de turistas residentes, aunque con un descenso interanual del 3,4%. (INDEC, 2019)

2.1.3 Factores Tecnológicos

En un contexto caracterizado por el abundante tráfico de información, la convergencia tecnológica y los avances científicos exponenciales, surgen nuevos modos de trabajar y generar valor. Surge el concepto de Innovación Inclusiva, que consiste en el desarrollo de cadenas de valor que incorporan tecnologías a procesos productivos tradicionales. (Argentina.gob.ar, 2019). De esa manera, las economías regionales podrán apuntar hacia segmentos cada vez más relevantes dentro de los mercados internacionales.

Según un relevamiento realizado por Google Travel el pasado 2018, se afirma que las agencias de viaje en particular, deben aggiornarse con respecto a cinco tendencias del mercado turístico: las aplicaciones móviles de las agencias, las reservas online, los grandes softwares que se desarrollan como operadores mayoristas, y los últimos

desarrollos en materia de softwares inteligentes, capaces de detectar los hábitos y preferencias de consumo de una persona en base a la información de sus redes sociales y preferencias captadas por Big Data, para poder ofrecerles productos ajustados a sus preferencias y hábitos. (Logismic, 2019)

Finalmente, cabe destacar que en los últimos años las principales transacciones han tendido hacia el lado electrónico, creciendo en cifras exponenciales en el último año. La Cámara de Comercio Electrónico afirma que la facturación online representa un 47% más de lo que había sido anteriormente, con un monto de \$229.760 millones en el periodo 2019. Dentro de estas transacciones, la categoría de turismo es la que mayor crecimiento y volumen ha representado en el 2018. (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2019)

2.1.4 Factores Ecológicos

En el transcurso del 2019, han surgido iniciativas por parte de diversos ministerios de la Nación. Una de ellas proviene desde el Ministerio de Turismo de la Nación, en el que también colabora el Ministerio de Energía y Minería de la Nación, con el fin de guiar a las empresas turísticas en la implementación de medidas que contribuyan a reducir la huella ambiental y a minimizar los impactos del cambio climático. Por consiguiente, se está comenzando a impulsar el <<turismo sustentable>>, con el objetivo de mostrar públicamente que las empresas realizan acciones socialmente responsables, impulsando a la concientización de los viajeros y clientes. El crecimiento y desarrollo de este sector se desarrolla dentro de una gestión sustentable y para ello se continuará buscando nuevas oportunidades de creación de valor orientadas al bien común, al cuidado del medio ambiente y al aprovechamiento del <<turismo activo>>, refiriéndose a actividades naturales y que contemple la naturaleza como parte principal del mismo.

2.1.5 Factores Legales

Existen tres importantes normativas para considerar en el marco de las empresas turísticas. Por un lado, en el transcurso del 2019, se han adherido diversas provincias a la ley 25.997, referida al Régimen Legal de Turismo y Promoción del Turismo. Por otro lado, la sanción de la Ley de Turismo Activo en la Provincia de Tucumán, con alcance Nacional, se trata de un Registro de Prestadores de Turismo Activo. En ella se contemplan actividades tales como: trekking, montañismo, escalada libre, rappel, canyoning, canopy, tirolesa, entre otras. Y finalmente, el fallo al decreto 2182/72, el cual exige que todos los

servicios se convendrán en todos los casos mediante un contrato, por lo que un simple folleto no puede ser tenido como contrato de turismo, sin las firmas de ambas partes.

Cabe considerar que en el pasado 2018, el Ministerio de Transporte, en conjunto con decretos emitidos por el presidente Mauricio Macri, desregularizó el piso tarifario de las compañías aéreas que operaban en la República Argentina, permitiendo el ingreso de las denominadas *low cost* al plantel de aerolíneas. Tomando en cuenta los artículos 102, 108 y 128 de la Ley 17.285 del Código Aeronáutico, y sus modificaciones con los Decretos 1492, 2186, 192 y 1770, se autorizó la explotación de “servicios regulares internos e internacionales de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo utilizando aeronaves de gran porte, por un periodo de QUINCE (15) años” (Sistema Argentino de Información Jurídica, 2018), para compañías extranjeras de bajo costo.

2.2 Análisis del Microentorno

A continuación, se analizará el entorno directo de las agencias de viaje mediante la herramienta de Cinco Fuerzas de Porter, con el objetivo de enmarcar el poder de los diversos actores del sector.

2.2.1 Rivalidad entre la competencia

El subsector de la industria turística correspondiente a las agencias de viajes, en la provincia de Córdoba, está sumamente atomizado, con gran cantidad de firmas existentes, pero con un grado de diferenciación muy bajo para los productos y servicios que se ofrecen. Esto produce diversas consecuencias en las estrategias que adoptan las mismas.

En primer lugar, se sabe que dada la baja diferenciación entre los servicios que se ofrecen, el costo de cambio para el cliente es muy bajo y una agencia pasa a ser fácilmente desplazable. Es así como las mismas, considerando la rivalidad intensa del sector, deben planificar estrategias adecuadas que les permitan posicionarse más cerca del cliente y que en consecuencia atraiga mayor demanda.

En segundo lugar, con respecto a la concentración de las empresas, existen dos grupos: por un lado, aquellas que se enfocan en la atención personalizada al cliente mediante un canal físico, y por otro, aquellas que ponen de relieve al comercio electrónico y a los canales online como método de aproximación al cliente.

En tercer lugar, y tomando en cuenta el mercado cordobés de agencias de viaje, dentro de las mejor posicionadas se encuentran:

1. Despegar.com: es la agencia de viajes número uno en Latinoamérica. Su diferencial reside en que posee tanto canal físico como online.
2. Transatlántica: apunta al segmento ABC1, grupo conformado por el 5% de la clase alta existente en Argentina, con unos ingresos promedios de \$215.000, según el INDEC para el año 2018/19 (INDEC, 2019). Su diferencial está en que provee viajes a medida, realiza test de preguntas para diseñar el viaje y luego contactan al cliente por mail para cerrar las preferencias. Posee una estrategia de precios bajos.
3. Almundo.com: posee, al igual que Despegar.com, canal físico y online. Su sistema de franquicias está basado en un modelo de costos más altos, con presencia en shoppings de alto volumen.
4. Viajes TDH: su nicho se conforma por las personas C3, estrato social con ingresos medios de \$35.000 por grupo familiar (INDEC, 2019). No posee diferencial, ya que se considera un sistema de franquicias en crecimiento.
5. Booking.com: es un canal únicamente online, proveedor del servicio de hotelería.
6. TripAdvisor: canal online a nivel mundial
7. Lozada Viajes
8. Diferentes aerolíneas: tanto online como offline proveen el mismo servicio que otras agencias, como es la expedición de pasajes aéreos.

2.2.2 Poder de negociación del cliente

Existen dos grupos de consumidores en el sector de las agencias de turismo. Por un lado, se encuentran las franquicias, que consumen la marca propiamente dicha, y por otro, se encuentran los viajeros, que consumen la experiencia de viaje en sí. Esto implica que las agencias en Córdoba pueden ser B2B y/o B2C.

Los clientes actualmente poseen mayor acceso a información privilegiada a la hora de tomar la decisión de viaje, es por ello que son más exigentes respecto de los productos y servicios que esperan, a costos lo más bajos posibles. La rivalidad competitiva se intensifica y lo posiciona al cliente en ventaja o en una situación de alto poder negociador. Más aún, el hecho de que las agencias ofrezcan servicios muy poco diferenciados hace que el costo de cambio de una a otra sea muy bajo, casi nulo.

Los consumidores intermedios tienen un poder negociador intermedio/bajo, dado que existen formatos preestablecidos de compra y establecimiento del negocio franquiciado.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Las agencias de viaje contienen dentro de su cadena de valor, una serie de proveedores que posibilitan su función diaria. Por un lado, los principales proveedores de las agencias son los operadores mayoristas, que se encargan de brindar paquetes turísticos armados, para ser comercializados por las franquicias al consumidor final. Entre ellos se encuentran: OLA, 360 Regional Tour Operator, Triad Tours, Delfos, TravelPAQ.

En segundo lugar, poseen proveedores relativos a plataformas de reservas de vuelos y alojamiento, que se encuadran como un intermediario entre la aerolínea o el alojamiento y la agencia misma. Son algunos de ellos: Amadeus, Ábacus, Sabre, Travelport, Travco, GTA, HotelBeds, HotelPro, Tourico Y finalmente, poseen softwares que permitan el constante asesoramiento y acceso a información desde la franquicia a casa central, como Pythagoras.

Dado que estas compañías no son productoras de los servicios en sí, sino que redistribuyen o son un canal intermedio, poseen alta dependencia hacia sus proveedores, que, ante altos volúmenes de compra, pueden proporcionar economías de escala. Aun así, el costo de cambio de una agencia de un proveedor a otro es alto, debido a que el proveedor es una ventaja competitiva o parte de la cadena de valor de la empresa. El hecho de conformar una relación sólida con el mismo permite asegurar la calidad de los productos y los servicios a distribuir.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Actualmente, y con el constante desarrollo de nuevas TIC y producto de la globalización, los productos sustitutos dentro del rubro turístico son cada vez mayores. Los consumidores hoy en día pueden acceder a todo tipo de información y medio para planificar un viaje o experiencia por medio de Internet. Pueden acceder a páginas web de las aerolíneas mismas, del alojamiento propiamente dicho, o los desarrollos más recientes: los <<metabuscadore>>. *El metabuscador es un sistema que localiza información en los motores de búsqueda más usados, carece de base de datos propia por lo que usa las de otros buscadores y muestra una combinación de las mejores páginas*

que ha devuelto cada uno. (Wikipedia, 2019). Cada vez es más alta la amenaza de productos sustitutos a los servicios ofrecidos por las agencias de viaje.

2.2.5 Amenaza de nuevos competidores

Se puede considerar que, en el mercado de Córdoba de las agencias, la amenaza que representan nuevos competidores es media/baja. En este sentido, a pesar del potencial crecimiento del sector turístico en general, el ingreso de nuevos participantes implica superar barreras de entradas muy altas. Las barreras principales constituyen el posicionamiento en la mente del consumidor de las marcas más grandes y reconocidas, la concentración de los proveedores que tienen las agencias, y el hecho de tener que enfrentarse a competidores con largas trayectorias y con economías de escala y convenios con mayoristas que los hacen más competitivos en costos. Finalmente, cabe considerar que es un rubro muy atomizado, con gran cantidad de franquicias en distintos puntos de la provincia, y con nichos muy apropiados cada una de ellas. El hecho de desarrollar una nueva marca es un desafío que no llega a considerarse una potencial amenaza para las grandes agencias.

2.3 Análisis Interno

El análisis de la posición competitiva de Lozada Viajes se realizará mediante el Enfoque Basado en las Actividades de la Cadena de Valor (EBA). Porter señala que “una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades (de la cadena de valor) estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores” (Michael Porter, 1989).

Las actividades críticas que conforman las <<actividades primarias>> en la cadena de valor se enfocan en dos tipos de procesos dirigidos a dos tipos de clientes, B2B en el caso de las franquicias y B2C al consumidor final.

Los procesos clave para las franquicias convergen en el departamento de Gestión de Franquicias, encargado de gestionar acuerdos y alianzas estratégicas con proveedores, de administrar el tour operador, proveedor de los principales paquetes turísticos y sitios de reserva; y finalmente el proceso de start up. Así, las actividades críticas de éxito desde el punto de vista de las franquicias son: Start Up, Tour Operador e Innovación tecnológica.

2.3.1 Start Up

Lozada Viajes posee una amplia y bien posicionada red de franquicias, que desde 2002 ha sido pionera en el segmento de franquicias de agencias de viaje. La gestión de las mismas se da de forma personalizada y exclusiva, considerando a cada emprendedor como un socio franquiciado, capaz de crear valor para la marca en general. La capacitación se brinda a través de medios electrónicos, mediante su Campus Lozada, lo que permite un fácil y cómodo acceso desde cualquier parte del país. Además, para el establecimiento de una franquicia, se desarrolla un plan de negocio adaptado a cada una de las necesidades de los emprendedores, en sintonía con el contexto en donde se vaya a posicionar.

2.3.2 Tour operador

El tour operador Lozada tiene contrato con las cadenas hoteleras y navieras más importantes a nivel mundial, como así también convenios con diversas aerolíneas comerciales. Todo esto lleva a que pueda brindar servicios exclusivos para sus franquicias para lograr una ventaja competitiva y diferenciarse de la competencia con respecto a otros operadores. Además de las mencionadas ventajas comerciales que brinda el operador propio, las franquicias obtienen importantes beneficios por operar con él, como, por ejemplo, incentivos en la reducción de su fee mensual por alcanzar ciertos niveles de ventas.

2.3.4 Innovación tecnológica

En los últimos años Lozada, en busca de adaptarse a los cambios que se estaban produciendo en cuanto a las TIC's y al desarrollo del comercio electrónico, ha ido incorporando progresivamente la tecnología como parte de su funcionamiento regular. Consciente de que la amenaza de las agencias online es cada vez mayor, Lozada busca, mediante el departamento de I+D alcanzar al cliente a través de los medios masivos, de manera de poder seguir compitiendo en los segmentos que actualmente atiende, y sin perder de vista la calidad de sus servicios. La empresa busca que los conectores virtuales estén integrados entre sí y transmitan el mismo mensaje.

Por otro lado, los procesos clave vistos en materia del consumidor final surgen del Marketing y la Gestión de los clientes. Los factores críticos de éxito en este punto residen en la forma en que se desempeñe Calidad y Desarrollo, en conjunto con el Posicionamiento de marca de Lozada Viajes.

2.3.5 Calidad y Desarrollo

En el año 2018, Lozada Viajes obtuvo una certificación internacional de calidad avalada por el conjunto de normas ISO. La organización cuenta con personal que trabaja en pos de la planificación, el control y la eficiencia, a fin de mejorar los procesos clave para el cliente, todo esto enmarcado en un ciclo de mejora continua.

La larga trayectoria de Lozada en el mercado le permite que su desarrollo y mejora continua no solo se dirijan hacia los procesos internos, sino también al desarrollo personal y profesional de sus recursos humanos. Mediante un empoderamiento hacia los socios franquiciados, y capacitaciones intensivas al personal de Casa Central, Lozada alcanza la excelencia en la prestación de sus servicios y en la consiguiente satisfacción de los clientes.

2.3.6 Posicionamiento de marca

La calidad del servicio brindado no es el único factor que hace a la imagen favorable de Lozada, fundamentalmente en la provincia de Córdoba. El posicionamiento de marca y la publicidad han hecho que los clientes perciban un valor aún mayor. El departamento de marketing de la empresa apuesta por la consolidación de la marca fuera de Córdoba y, de hecho, lo viene consiguiendo. Lozada es la red de franquicias de agencias de viaje más grande del país. Aun así, el seguimiento de la gestión de las franquicias deja mucho que desear.

Por otra parte, Lozada Viajes se ha posicionado en la mente de los consumidores por la calidad de los servicios ofrecidos, la atención personalizada y la financiación exclusiva.

La planificación estratégica de la empresa se lleva a cabo por el departamento de gestión directiva, que generalmente elabora mapas estratégicos a 5 años, siempre con vista a su visión “Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina” y su 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.” De allí es donde se desglosan los principales objetivos para las planificaciones a futuro, de acuerdo con el contexto del mercado.

Todos estos procesos claves y característicos del panorama competitivo de Lozada se sustentan en su política general “Todos los cocreadores de Lozada Viajes estamos

comprometidos y somos responsables de lograr el camino de la excelencia a través de nuestro desarrollo humano, crecimiento profesional y trabajo asociativo” (Lozada Viajes, 2017) manifestada en políticas de calidad, sustentabilidad, seguridad ocupacional, recursos humanos, financiera administrativa, medioambiental que hacen que se enmarquen en un contexto regido por principios de liderazgo y empoderamiento a cada uno de los colaboradores internos, en pos de la satisfacción de los externos.

Capítulo III: Marco Teórico

Siguiendo los lineamientos en el libro “Dirección Estratégica” de Garrido Buj, S. un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que afectan, con el propósito de conseguir la previsión de los posibles cambios en las tendencias de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos. La empresa se concibe como un medio para la consecución de objetivos en competencia con el resto de los participantes. El concepto de planificación estrategia consiste en el proceso de definición de lo que se busca alcanzar de ser en el futuro, sustentado con un pensamiento estratégico amplio. (Garrido Buj, 2003)

Sainz de Vicuña Ancín también hace alusión a este concepto, sosteniendo que el plan estratégico constituye la herramienta en la que convergen todas las decisiones estratégicas tomadas por la alta dirección. La finalidad de este plan es que la empresa logre una posición competitiva que le permita satisfacer las expectativas y necesidades de sus diferentes grupos de interés, sean sus *stakeholders*, clientes o los propios empleados. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, págs. 39,40). La planificación estratégica, entonces, crea un estilo de dirección marco para que la organización mantenga su posición competitiva dentro del entorno cambiante, veloz y ambiguo.

Este autor afirma que el grupo de estrategias que conduzcan la elaboración de este plan deben contemplar siempre un pensamiento estratégico, en el cual la acción garantice que la reflexión se cumpla y se incorpore a la acción. Para ello, requiere que sigan los lineamientos de una dirección estratégica, basada en funciones de planificación, organización, ejecución y control, en pos de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, adecuando los recursos y capacidades de la empresa y el entorno, a fin de poder conseguir los objetivos de los principales actores dentro de la organización. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Así, Sainz de Vicuña considera beneficioso que una empresa cuente con estos lineamientos en la medida que le otorgará flexibilidad y enmarcación para las estrategias que se adopten ante los cambios radicales del mercado. Dependiendo del tamaño de la empresa, bastará con un plan estratégico o requerirá un plan de marketing estratégico que lo complemente. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Thompson y Stickland hacen alusión al concepto desarrollado por Michael Porter de estrategias genéricas, refiriéndose a ellas como caminos o procesos de obtener una ventaja competitiva sustancial para la organización. La estrategia de diferenciación se refiere a la atención de una amplia muestra representativa del mercado. Los objetivos de esta estrategia se definen en función de la capacidad de ofrecer a los compradores algo diferente de lo que ofrecen los competidores. La esencia de una estrategia de diferenciación es ser persistente y única en formas que sean valiosas para los clientes. En este sentido, es necesario saber qué es lo que consideran importante, y cuanto estarían dispuestos a pagar por ello. Para lograr una ventaja competitiva duradera mediante esta estrategia es necesaria una diferenciación sostenible, vinculada a capacidades internas, competencias centrales que no puedan ser igualadas fácilmente por la competencia. Funciona adecuadamente en mercados donde hay muchas formas de diferenciar las formas de la compañía de los rivales, y los clientes perciben dichas diferencias, y sobre todo en aquellas industrias donde el cambio tecnológico es rápido y la competencia gira en torno a las características del producto o servicio (Thompson & Strickland, 2012, págs. 156-161)

Para lograr una adecuada implementación de este tipo de estrategias, es necesario *agccionarse* con el contexto, mediante la utilización eficiente de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Este concepto desarrollado en las últimas décadas, según Pippard, J (1993), es “el mecanismo que permite facilitar el tratamiento y el flujo de información en una empresa y entre empresas, abarcando la información que el negocio crea, los usos y tiendas, así como las tecnologías utilizadas en el tratamiento físico para producir un producto o proporcionar un servicio.” (Pippard, 1993). Bihalis, D (2003) afirma que las tecnologías de la información “están integradas por todo el conjunto de instrumentos electrónicos que facilitan la dirección operacional y estratégica de las empresas, permitiéndoles gestionar su información, funciones y procesos, así como comunicarse interactivamente con sus accionistas, permitiéndoles alcanzar su misión y objetivos”. (Bihalis, 2003).

Una forma de contemplar la aplicación actual de las TIC's es mediante el *e-commerce*, que se refiere a “las transacciones contempladas sobre una red gestionada por ordenador, que transfiere la propiedad o derecho de uso de bienes o servicios” (De Pablo, 2002), que a diferencia del *e-business*, según Astroctic, B. et al, se define como “cualquier

proceso de organización comercial que conduce sobre canales de red gestionadas por ordenador”. (Astroctic & et al, 2000).

Si bien estos medios electrónicos están siendo cada vez más incorporados por todos los sectores y rubros empresariales, lo que fortalece a una organización en el uso e implementación de este tipo de medios, es adaptarlo según los lineamientos de la “Teoría de Recursos y Capacidades”. Esta teoría, desarrollada por Grant, remarca el posible valor que puede tener cada recursos, capacidad o competencia básica, si se concibe a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, donde las competencias internas se conviertan en el elemento clave, potenciador de una ventaja sostenible. La estrategia basada en esta teoría se justifica en entornos altamente fluctuantes, donde los recursos determinan la rentabilidad cualitativa y cuantitativa de la implementación de la estrategia. Los recursos son factores básicos disponibles que la empresa controla y posee, sin embargo, el hecho de tenerlos no implica que sean una ventaja competitiva de por sí. Es necesario identificar la manera en que se explotaran esos recursos, a través de las capacidades de la misma. La creación y sostenimiento de las ventajas competitivas implica dotar a la organización de recursos estratégicos de naturaleza intangible, que, debido a sus propias características, pueden reunir con más facilidad los requisitos para potenciar las ventajas competitivas sostenibles. Cobran especial relevancia los recursos tecnológicos, que le otorgan a la empresa capacidad de innovación, especialmente basada en la diferenciación y en un aumento de la competitividad. (Grant, 1996)

Finalmente, haciendo alusión a Clayton Christensen, las empresas que comienzan a aplicar estrategias nuevas o captar nuevos nichos donde antes no eran partícipes, están indirectamente aplicando la denominada <<innovación disruptiva>>. Este es un proceso en el que las empresas desafían a las empresas líderes del sector, a fin de convertir a los no consumidores en consumidores. Las dos teorías propuestas concluyen que la importancia que se le da al desempeño y a la creatividad de los productos y servicios termina ampliando las necesidades del mercado masivo. Así, con el objetivo de lograr una inversión con características tales que permita que quienes no consumen ni están interesados en lo que se les ofrece, se muestren dispuestos a adquirir el bien que tienen para ellos. La clave reside en que la innovación disruptiva es ideal para mercados nuevos o segmentos de mercado con menor exigencia. Es exitosa ya que comienza siendo un experimento a pequeña escala, “puesto que la disrupción lleva tiempo, los negocios ya consolidados obvian, a menudo, a las nuevas empresas disruptivas” (Christensen, 1997).

Capítulo IV: Diagnóstico Organizacional

Tras haber analizado el contexto interno y externo del sector turístico, y la situación de Lozada Viajes, se recomienda implementar una estrategia de desarrollo del nicho low cost, a través de un Plan Estratégico de Diversificación.

Una de las principales oportunidades que se presenta para la organización es el crecimiento interanual que se ha observado en el sector del turismo receptivo de extranjeros, en contraposición con otros sectores económicos de la Argentina. El país se vuelve un destino turístico atractivo para extranjeros por la exponencial devaluación del peso, favoreciéndolos en el tipo de cambio. A nivel local, la pérdida del Poder Adquisitivo de las personas no generó un decrecimiento en los viajes o en planificaciones de vacaciones, pero sí un cambio en las preferencias, optando por viajes más económicos. El turismo low cost es una tendencia muy popular actualmente, y con gran éxito en Europa y Norteamérica. Las nuevas regulaciones expedidas por el Ministerio de Turismo en materia de low cost, dan la oportunidad para introducirse en un modelo de negocios que recién se inicia localmente.

Lozada Viajes se encuentra en un contexto sumamente fluctuante, donde sus clientes y sus proveedores representan dos fuerzas con gran poder negociador, en la medida que determinan las decisiones y las líneas estratégicas que va a seguir. Por un lado, los clientes a los que atiende, del segmento ABC1- C2 están comenzando a caracterizarse por la presencia de *millenials*, quienes acostumbran al amplio acceso a información valiosa a través de la tecnología. Esto genera que Lozada deba *aggiornarse* con la incorporación de la tecnología como principal aliado en el vínculo con el cliente. Una de las principales falencias de Lozada, a pesar de sus constantes innovaciones, es la falta de expertise a nivel tecnológico. Si la empresa desea posicionarse en el nicho low cost, es indispensable que supere estas dificultades y continúe con inversiones en I+D.

Por otro lado, los proveedores son su principal ventaja competitiva, dado que son los que les permiten a Lozada obtener economías de escala y eficiencia en costos, manteniéndolos en cierta forma integrados a su cadena de valor.

La propuesta consiste en proveer servicios para este nuevo nicho de manera *online*, aprovechando la importancia a nivel mundial del e-commerce en el turismo, y haciendo más eficientes los procesos en materia de costos. Los esfuerzos de Lozada deberán dirigirse al desarrollo de canales de venta *online*, en conjunto con planes de

captación del nicho en el que se desea incursionar, consolidando la estrategia de omnicanalidad.

El subsector de la industria turística en la que se posiciona Lozada está sumamente atomizado, con una gran cantidad de competidores. No obstante, se detecta a Transatlántica como una amenaza en términos competitivos, ya que provee viajes a medida. Para palear con la competencia, es necesario que Lozada ponga de relevancia su fuerte posicionamiento en el mercado y la preferencia de los clientes hacia su marca para introducirse en este nuevo nicho de mercado.

En definitiva, la necesidad que impulsa al cliente a la compra es la capacidad de organizar y coordinar diversos actores que intervienen en la industria turística. El Plan Estratégico de Diversificación planteado permitiría a Lozada aprovechar este nuevo modelo de negocios con atención rápida y personalizada al cliente, con tecnología de punta que lo posicione delante de sus competidores.

Capítulo V: Plan de Implementación

5.1 Introducción

De acuerdo con lo establecido en el diagnóstico organizacional de Lozada Viajes, se presenta una oportunidad en el mercado sumamente alcanzable para la compañía de diversificar el segmento al que atiende hacia el nicho low cost a través de un plan estratégico de diversificación. En base a esto, se busca que Lozada desarrolle diversas acciones para poder proveer servicios en este nuevo nicho de manera online, aprovechando las nuevas tecnologías, y consolidando su estrategia de omnicanalidad. Para ello deberán intervenir ciertas áreas específicas de la compañía, a fin de poder implementar los lineamientos estratégicos que permitan tanto el desarrollo de canales de venta online para este propósito, como planes de captación del nicho low cost a través de publicidad y planes funcionales de penetración de mercado. Es importante que estas estrategias funcionales se hagan siguiendo los lineamientos corporativos como son la misión, la visión y los valores, de manera que su implementación sea armoniosa y alineada con la estrategia corporativa.

5.2 Estrategia corporativa

Para poder llevar a cabo este plan estratégico, se utilizará y se buscará potenciar la estrategia corporativa de diferenciación que caracteriza a Lozada actualmente. A través del posicionamiento en el nuevo nicho, la compañía aprovechará la oportunidad de penetrar un segmento desatendido por sus principales competidores, y que no está completamente desarrollado en el país. A través de éste, Lozada se diferenciará aún más de la competencia, ofreciendo un servicio que contemple las nuevas expectativas de los clientes millenials. Este modelo tiene gran aceptación y éxito en Europa y Norteamérica, e introducirlo en Argentina de una manera cabal como se plantea, permitiría a Lozada obtener una ventaja competitiva única en el mercado.

5.3 Objetivo General

Alcanzar un 15% de las ventas operativas del año 2018 en paquetes low cost para julio del 2021, a través de un plan estratégico de diversificación.

5.3.1 Justificación

Observando una tendencia de crecimiento promedio de ventas del 15% en los últimos años, y considerando que la implementación de este nuevo modelo supone tasas de crecimiento acorde a su ciclo de vida, se pretende alcanzar un 15% de las ventas

operativas del 2018, como forma de implementar exitosamente una nueva línea de productos. De esta manera se aprovecha el crecimiento del sector turístico del 23,8% observado en el país, y las condiciones económicas favorables para turistas extranjeros, en busca de un turismo económico, a medida, y de amplia oferta de productos. Finalmente, es de considerarse que los jóvenes denominados millenials también forman parte del nuevo nicho a atender, con preferencias de compra y consumo muy específicas, buscando viajes a medida, low cost, y de fácil accesibilidad y comodidad de compra.

5.4 *Objetivos Específicos*

1. Aumentar la facturación de Lozada Casa Central en un 30% a través de la diversificación hacia el segmento de mercado de viajes *low cost* para mediados del 2021.
2. Lograr eficacia en costos operativos en la implementación del plan de diversificación que no supere un 15% de ventas al 01/07/2021.
3. Centralizar la operatividad del consumidor online en Casa Central, con atención de un equipo especializado, consolidando la omnicanalidad.
4. Maximizar la satisfacción de los viajeros en la evaluación de calidad de la página web, a través de una encuesta de satisfacción con escala de 1 a 5.

5.4.1 *Justificación*

Sosteniendo el 15% de crecimiento en ventas promedio de los últimos años, y proyectando que el aumento ajustado por inflación para 2019 no supere esa tasa, se espera alcanzar un 30% de crecimiento, del cual el 15% sea producto de la creación de un nuevo producto. Con él se permitirá aumentar las ventas y facturación en general, y centralizar la operatividad en casa central y disminuir los costes, debido que, al crear un modelo de negocios que funcione únicamente online, se aprovecharía el gran protagonismo que ha tomado el e-commerce en los últimos años, especialmente en el sector turístico.

Por otro lado, la eficacia en costos se logra a través del ahorro principal en recursos físicos y humanos en la implementación y manejo de este sistema. Se proyecta que, al ser un modelo simple, de autogestión, y con un costo de desembolso casi único proveniente de la implementación, no genere una relevancia de costos alta, que no superará el 5% de las ventas que se generen por el mismo. Además, la maximización de la eficacia se concretará gracias a la integración hacia atrás que tiene Lozada con su propio tour operador, Triad Tours, de manera de minimizar las comisiones y potenciar el poder de negociación con proveedores turísticos.

Finalmente, para que un modelo de negocios sea rentable y funcione a largo plazo, es necesario captar la opinión del cliente a través de encuestas de satisfacción. Incorporando índices de satisfacción simples y útiles, se podrán observar estadísticas, razones y puntos de abandono de clientes en el proceso de compra, para poder aplicar una mejora continua en el negocio y mejorar las expectativas del cliente.

Es de considerarse que la aplicación de este modelo aprovechando las ventajas tecnológicas del e-commerce, en conjunto con la estrategia corporativa de diferenciación que posee, permite consolidar más la omnicanalidad, ganando presencia en nuevos canales y unificando el posicionamiento en la mente del consumidor como marca íntegra y completa.

5.5 Planes de acción

5.5.1 Plan de acción 1.- Objetivos específicos N°1 y 3.

En el siguiente plan de acción se desarrollarán las tácticas de creación e implementación de la nueva línea de productos, en conjunto con un foco en desarrollo de redes sociales y canales de promoción, con miras a la captación de clientes nacionales y extranjeros.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Creación de plataforma virtual que permita seleccionar vuelos a tomar, alojamiento y elementos adicionales para viajes nacionales low cost.	01/01/2020	01/03/2020	-	Asesoría Externa	-	South Studio	\$196.840,00	2812 euros *ver anexo 1
Vincular la plataforma con la página web actual de Lozada, como parte de productos propios ofrecidos.	01/03/2020	05/03/2020	-		-			
Vincular la nueva plataforma con mercado pago y otros medios de financiación para cerrar transacciones online.	06/03/2020	10/03/2020	-		-			
Contratación de un community manager para manejo de redes sociales y nueva plataforma	01/03/2019	01/07/2021	Brand Marketing	Marketing y Comunicación	Sueldo	-	\$33.000,00	*ver anexo 6
Busqueda, selección y contratación de una persona para gestionar ventas de la pagina web.	01/03/2020	01/07/2021	Gestión de RRHH	Administración	Incorporación		\$25.000,00	*ver anexo 7
Busqueda, selección y contratación de empresa analista de datos	01/07/2020	01/07/2021	Gestión de RRHH	Administración		Agustin Stoll	\$4.500,00	por día
Capacitar a todo el personal de Casa Central sobre el uso del nuevo modelo.	01/04/2020	01/05/2020	Gestión de RRHH	Administración	Salón para lanzamiento	-	\$18.000,00	
					Campus Virtual		\$0,00	
Desarrollo de redes sociales	01/01/2020	01/07/2021	Brand Marketing	Marketing y Comunicación	Google Ads	-	\$20398 por mes	*ver anexo 2
					Señalética	-	\$35.064,00	*ver anexo 3
					Facebook	-	\$2800 por mes	*ver anexo 4
Campaña de publicidad en medios masivos	01/02/2020	01/07/2021				South Studio	\$1.500.000,00	*ver anexo 8
Incorporar índices de medición de utilización de este nuevo canal.	01/05/2020	01/07/2021	Gestión Administrativa de clientes	Administración	Pythagoras Back Office	-	\$0,00	

Tabla 1

fuentes: elaboración propia.

5.5.2 Plan de acción 2.- Objetivo específico N°2.

La segunda táctica consiste en lograr alianzas estratégicas, precios competitivos, y negociaciones favorables para la compañía con proveedores turísticos, de manera de poder posicionarse en términos de diferenciación y liderazgo en costos ante su nicho deseado.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Aliarse con proveedores de alojamiento barato, como hostels,	01/01/2020	31/03/2020	Tour Operador	Tour Operador	-		-	
Incorporar líneas de transporte terrestre.	01/01/2020	31/03/2020	Tour Operador	Tour Operador	-		Comisión a determinar	
Negociar precios exclusivos de aerolíneas, alojamiento y transporte terrestre, competitivos	01/01/2020	31/03/2020	Tour Operador	Tour Operador	-		Comisión a determinar	
Generar una alianza estratégica entre el metabuscador BestDay y el Tour Operador	01/01/2020	31/03/2020	Tour Operador	Tour Operador	Sistema Operativo		6% comisión por venta	*ver anexo 5

Tabla 2

fuente: elaboración propia.

5.5.3 Plan de acción 3.- Objetivo específico N°4.

Finalmente, el último plan de acción se dirige a la consolidación del nuevo nicho de clientes a través de la medición de satisfacción de los mismos y una mejora continua en las prestaciones de la nueva línea de productos, con posibles incorporaciones futuras de otras líneas de productos propios.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Diseñar una encuesta de satisfacción y preferencia, que el cliente la visualice en la	01/04/2020	20/04/2020	Gestión Desarrollo	Calidad y Desarrollo	Plataforma web	-	\$ -
Obtener reportes mensuales del nivel de satisfacción de los clientes.	01/04/2020	01/07/2021	Gestión Administrativa de Clientes	Administración	Gestor de estadísticas	-	\$ -
Retroalimentación de resultados para mejora de los resultados.	30/04/2020	30/06/2021	Gerente de Calidad y Desarrollo	Calidad y Desarrollo	Informes	-	\$ -

Tabla 3

fuente: elaboración propia.

5.6 Diagrama de GANTT

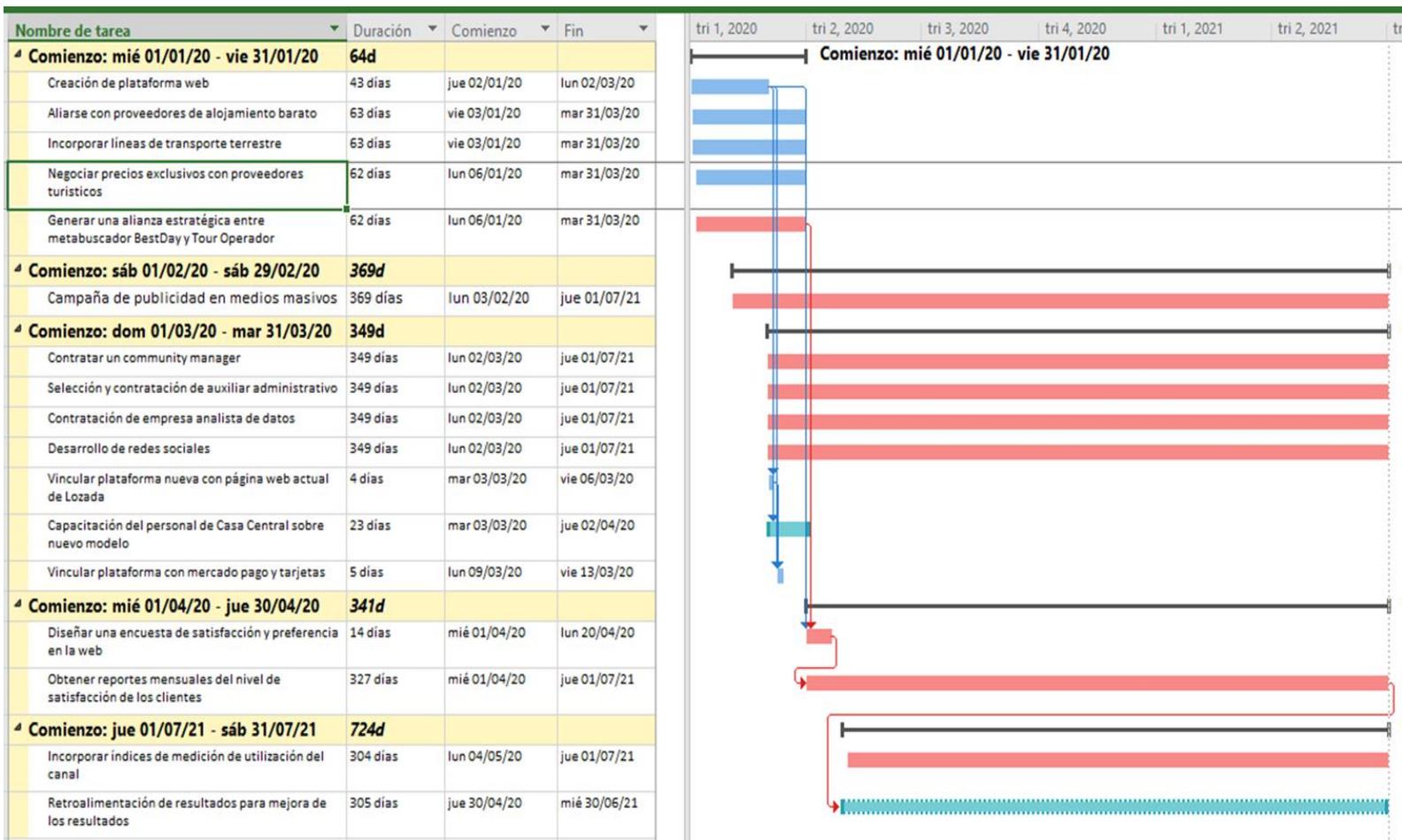


Ilustración 1

fuelle: elaboración propia

5.7 Presupuesto

PRESUPUESTO			
	Concepto	Valor	Observaciones
Plan de acción 1			
Creación de la plataforma web	Asesoría Externa	\$ 196.840,00	EUR 2.812,00
Capacitación del personal de Casa Central	Salón para capacitación	\$ 90.000,00	
	Campus Virtual	\$ -	
Desarrollo de redes sociales y captación de clientes	Google Ads	\$ 367.164,00	
	Señalética	\$ 2.805.120,00	
	Facebook	\$ 50.400,00	
Contratación de community manager	Sueldo	\$ 528.000,00	\$ 33.000,00
Contratación de administrativo para gestión de página	Sueldo	\$ 368.000,00	\$ 23.000,00
Contratación de empresa analista de datos	Día trabajado	\$ 67.500,00	\$ 4.500,00
Campaña de publicidad en medios masivos	Presupuesto fijado	\$ 1.500.000,00	
Incorporación de índices	Phytagoras Back Office	\$ -	
Plan de acción 2			
Generar alianza con metabuscador BestDay	Sistema Operativo	\$ 743.304,71	Sobre las ventas proyectadas del nuevo modelo (49.553.647,17) se esperan que el 25% provengan de BestDay, haciendo mayor foco en el Tour Operador
Plan de acción 3			
Diseño de encuesta de satisfacción de nueva página	Plataforma web	\$ -	Diseñada por calidad y desarrollo
Obtención de reportes mensuales	Gestor de estadísticas	\$ -	
TOTAL PLANES DE ACCION		\$ 6.716.328,71	
Honorarios profesionales	Valor hora CPCE	\$ 591.360,00	\$ 1.680,00
TOTAL PRESUPUESTADO		\$ 7.307.688,71	

Tabla 4

fuente: elaboración propia

Se estipula que el 25% de las ventas presupuestadas para esta nueva línea se obtenga con la incorporación de un metabuscador que logre agilizar el proceso, ofreciendo un 6% de comisión sobre ese 25% de ventas obtenidas por su utilización.

Por otro lado, tal como se plantea al inicio del plan de implementación se esperan alcanzar un 15% de las ventas operativas del 2018 con esta nueva línea de productos, a través de un nuevo canal de venta. Los ingresos que se prevén para esto ascienden a \$49.553.647,17. Sobre esos ingresos, restando el gasto presupuestado para el correcto desarrollo e implementación del modelo, se obtendrían resultados brutos de \$42.245.958,46.

Ingresos estimados del proyecto	\$ 49.553.647,17
Presupuesto	\$ 7.307.688,71
Resultado Bruto	\$ 42.245.958,46
ROI proyecto	578%

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

Se observa así, que el Plan Estratégico de Diversificación resulta beneficioso para la compañía en términos de eficiencia en costos, de ampliación de mercado y de un retorno a la inversión alto, debido a los bajos costos de implementación del modelo. Si el plan resulta efectivo al plazo proyectado, se podría proyectar a una ampliación de los servicios ofrecidos dentro de la línea de productos, con miras hacia el turismo argentino internacional.

En su búsqueda constante por la innovación, el servicio ágil, cómodo y personalizado, Lozada debe enmarcarse en un camino de diversificación, con miras a incorporar nuevos segmentos con nuevas preferencias y con mayores aspiraciones al turismo contemporáneo. La OMT afirma que “la búsqueda de soluciones innovadoras es fundamental para la competitividad del sector turístico para aprovechar la capacidad de crear empleo y desarrollo inclusivo” (Organización Mundial del Turismo, 2015). Para superar las faltas de expertise tecnológico y poder alcanzar las metas proyectadas en el mapa estratégico a 2022, es necesario la incorporación de una nueva línea de productos rentable, cómoda, y adecuada a las nuevas necesidades del mercado, que permita hacer aún más participes a los clientes de la cadena de valor agregada.

Además, se pretende con el plan de implementación, potenciar la estrategia de diferenciación que caracteriza a Lozada, introduciendo un modelo de negocios exitoso a nivel mundial, y totalmente novedoso para el mercado turístico argentino. Esto pone de relevancia el posicionamiento fuerte que tiene la marca a nivel nacional, y la innovación y ventaja competitiva con la que se posicionará frente a sus competidores con la incorporación de un nuevo nicho a la empresa.

Finalmente, se recomienda para una correcta aplicación de este plan, y para poder maximizar la rentabilidad de este nuevo canal del negocio, se sigan los lineamientos establecidos estratégicamente, siempre proyectando costos bajos, e impulsando el crecimiento de esta nueva línea de productos mediante estrategias de marketing agresivo, que permitan a largo plazo un aumento de la rentabilidad, y un mejor posicionamiento cabal en el mercado de las agencias de viaje. Es necesario tener en cuenta que los valores establecidos se realizan en base de previsiones, sobre los cuales será necesario hacer control en términos impositivos y controlando el impacto de la inflación, a pesar de que este sea menos relevante a comparación con otros sectores económicos en la Argentina.

Bibliografía

- Alvarez, M., & Scargiali, E. (2017). *Los millenials de la empresa Argentina*. Obtenido de <https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2018/12/2017-IDEA-Los-millennials-de-la-empresa-en-Argentina-Informe-de-resultados.pdf>
- Argentina.gob.ar. (Agosto de 2019). *Avanza el trabajo para la creación del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/avanza-el-trabajo-para-la-creacion-del-plan-nacional-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion>
- Argentino. (2019). Obtenido de <https://www.argentino.com.ar/cordoba-capital/operadores+mayoristas+de+turismo>
- Astrostic, B., & et al. (2000).
- Banco Mundial. (2019). *Argentina: panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- BestDay.com. (2019). Obtenido de <https://www.bestday.com.ar/Asociarse/>
- Bihalis, D. (2003).
- Christensen, C. (1997). *Disruptive Innovation*.
- De Pablo. (2002).
- El Cronista. (2019). Siete tendencias para atraer al consumidor argentino. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Las-siete-tendencias-para-atraer-al-consumidor-argentino-20190205-0010.html>
- El País. (2017). Las agencias de viaje se centran en pequeños nichos de mercado para sobrevivir. *El País*. Obtenido de https://elpais.com/elpais/2017/07/21/masterdeperiodismo/1500649631_318702.html
- El Viaje Amado*. (2019). Obtenido de <https://www.elviajeamado.com/p/lista-de-agencias-de-viaje-de-argentina.html>
- Encuestas IT. (2019). Obtenido de <https://www.encuestasit.com/sueldos-de-auxiliar-administrativo-2019/administraci%C3%B3n-oficina/631>

Facebook. (2019). Obtenido de https://web.facebook.com/?_rdc=1&_rdr

Garrido Buj, S. (2003). *Dirección Estratégica*.

Glassdoor. (s.f.). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/community-manager-sueldo-SRCH_KO0,17.htm

Google Ads. (2019). Obtenido de https://ads.google.com/aw/campaigns/new/express?campaignId=7463482771&ocid=375058481&cmpnInfo=%7B%22%22%3A%224020af7a-ebc7-4c72-994d-5aa709761a99%22%7D&subid=ar-es-ha-awa-bk-c-000%21o3~CjwKCAjw3c_tBRA4EiwAICs8CsASjxp3sC2TIasd10PX0H6uOwHeQYUC4sjJ_RhV2Pdr3

Grant. (1996). *Teoría de los Recursos y Capacidades*. Obtenido de http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/agencias_viajes_minoristas_yucatan.pdf

INDEC. (Junio de 2019). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_08_192652E45C84.pdf

INDEC. (Agosto de 2019). *Estadísticas de turismo*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_08_1901FE0C8428.pdf

Logismic. (2019). *5 Tendencias Tecnológicas para Agencias de Viajes*. Obtenido de <http://www.logismic.mx/5-tendencias-tecnologicas-para-agencias-de-viajes/>

Lozada Viajes. (2017). *Lozada Viajes*. Obtenido de <https://www.lozadaviajes.com/nosotros>

Manavella, L. (2014). *Desarrollo del Plan Estratégico para la Unidad Estratégica de Negocio Blow Ink de la empresa Femex SA*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13549/Manavella%20C%20Lisette%20Natali.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Michael Porter. (1989). *Ventaja Competitiva*.

Ministerio de Turismo de la Nación. (2019). *Cómo ser una organización turística sustentable*. Obtenido de

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/como_ser_una_organizacion_turistica_sustentable.pdf

Oracle. (2017). *almundo.com Fortalece la Gestión de Talentos, Crea un Portal Educativo y Aumenta la Competitividad con Solución en Nube de Gestión de Rendimiento.* *Oracle.* Obtenido de <https://www.oracle.com/ar/customers/almundo-1-hcm-cloud-es.html>

Organización Mundial del Turismo. (07 de Julio de 2015). *UNWTO.* Obtenido de La OMT y Amadeus aúnan sus fuerzas para potenciar el papel de la tecnología en el turismo

Pippard, J. (1993).

S., M. D., & Muñoz C., C. (2003). *Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos?* Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39902603>

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica.*

santander. (2019). Obtenido de <https://www.lozadaviajes.com/blog/espiritulozada>

Santander Trade. (2019). *Argentina: Política y Economía.* Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Sistema Argentino de Información Jurídica. (2018). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/192944/20180927?busqueda=1>

Sistema Argentino de Información Jurídica. (2018). *Regulación del turismo activo.* Obtenido de <http://www.saij.gob.ar/9142-local-tucuman-regulacion-turismo-activo-lpt0009142-2018-12-18/123456789-0abc-defg-241-9000tvorpyel?&o=4&f=Total%7CFecha%7CEstado%20de%20Vigencia%5B5%2C1%5D%7CTema%5B5%2C1%5D%7COrganismo%5B5%2C1%5D%7CAutor%5B5%2C1%5D%7CJurisdicc>

Tarifario. (s.f.). Obtenido de <https://tarifario.org/>

Thompson, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica.*

Wende, P. (2019). El informe de Morgan Stanley sobre la Argentina: "Es momento para comprar bonos en dólares y en pesos". *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2019/03/21/el-informe-de-morgan-stanley-sobre-la-argentina-es-momento-para-comprar-bonos-en-dolares-y-en-pesos/>

Wikipedia. (2019). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Metabusador>

Anexos

Anexo 1

— Volver a empezar

iBien! ¡Hemos terminado!

¡Compártenos si te ha gustado!

El coste estimado de tu web es

2.812 €

[Editar respuestas](#)

En YeePLY seleccionamos los mejores **desarrolladores de apps y webs** para tu proyecto. Publica tu proyecto en YeePLY o mira algunos de nuestros **casos de éxito**.

[Crea tu proyecto](#)

1/10

¿Qué tipo de web estás buscando?

E-commerce/Tienda online
 Web con blog
 Web para empresa/corporativa
 Web a medida

2/10

¿Qué diseño quieres que tenga tu Web?

Usar una plantilla
 Diseño a medida
 No necesito el diseño
 No lo sé

3/10

¿Cómo de grande necesitas que sea la web?

Pequeña: menos de 3 páginas/50 productos
 Mediana: menos de 10 páginas/200 productos
 Grande: más de 10 páginas/200 productos
 No lo sé

4/10

¿En tu web se van a realizar pagos?

Sí
 No
 No lo sé

5/10

¿La Web estará integrada con otra Web, App o ERP?

Sí
 No
 No lo sé

6/10

¿Tu Web necesita login o registro de usuarios?

Sí
 No
 No lo sé

7/10

¿Va a ser una web multidioma?

Sí
 No
 No lo sé

8/10

¿La Web necesita un directorio/buscador interno?

Sí
 No
 No lo sé

9/10

¿Tu web necesita servicios de SEO?

Sí
 No
 No lo sé

10/10

¿En qué estado se encuentra tu web?

Solamente es una idea
 Boceto preparado
 Web en desarrollo
 Web lanzada

Anexo 2

Google Ads Nueva campaña

1 Tu empresa y tu audiencia — 2 **Tu anuncio** — 3 Presupuesto y revisión — 4 Configurar la facturación

Redacta el anuncio

Destaca los productos y servicios que ofreces y lo que hace que tu empresa sea única.

Anuncio 1

Título 1
LOW COST Lozada Viajes 22/30

Título 2
Viajes Low Cost 15/30

Título 3
Tu viaje barato, a medida. 26/30

Descripción 1
Alojamiento-Traslados-Vuelos Low Cost. Visitar sitio web 55/90

Descripción 2
Tu viaje a medida. 18/90

Vista previa del anuncio

LOW COST Lozada Viajes | Viajes Low Cost | Tu viaje barato, a medida.

[Anuncio http://www.lozadaviajes.com](http://www.lozadaviajes.com) - Alojamiento-Traslados-Vuelos Low Cost. Visitar sitio web Tu viaje a medida.

[VER MÁS DISEÑOS DE ANUNCIO](#)

Google Ads Nueva campaña

Definir el presupuesto

Selecciona la opción que mejor se adapte a tu empresa y que te permita conseguir los resultados que quieras. Puedes hacer ajustes en cualquier momento.

309 ARS de media al día • 9.394 ARS al mes como máximo

Llega a un número estimado de entre 16.260 y 27.130 usuarios y consigue entre 500 y 850 clics en tus anuncios al mes

RECOMENDACIÓN PERSONALIZADA

420 ARS de media al día • 12.768 ARS al mes como máximo

Llega a un número estimado de entre 22.110 y 36.880 usuarios y consigue entre 690 y 1.160 clics en tus anuncios al mes

671 ARS de media al día • 20.399 ARS al mes como máximo

Llega a un número estimado de entre 35.900 y 58.930 usuarios y consigue entre 1.100 y 1.850 clics en tus anuncios al mes

[INTRODUCIR PRESUPUESTO PROPIO](#) Moneda: peso argentino (ARS)

[ATRÁS](#) [SIGUIENTE](#)

Google Ads Nueva campaña

Nombre de la campaña: LOW COST Lozada Viajes

Rendimiento estimado

35.309 - 58.924 impresiones al mes

1.105 - 1.844 clics al mes

Meta de la campaña

Realizar una acción en el sitio web

Ubicaciones

Muestra anuncios a los usuarios interesados en tus productos o servicios, en Argentina y Brasil.



[EDITAR](#)

Presupuesto

671,00 ARS al día de media

20.398,00 ARS al mes como máximo

Tu anuncio

LOW COST Lozada Viajes | Viajes Low Cost | Tu viaje barato, a medida.

[Anuncio www.lozadaviajes.com](http://www.lozadaviajes.com) - Alojamiento-Traslados-Vuelos Low Cost. Visitar sitio web Tu viaje a medida.

[EDITAR](#)

Producto o servicio

Tu categoría empresarial: Viajes Low Cost

Tus productos o servicios: Alojamiento, Seguros, Traslados, Vuelos, viajes, vuelos, vuelos low cost

Anexo 3

Señalética	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<u>Arquigrafía</u>	\$ -	\$ -	\$ 6,797	Consultar
<u>Diseño de Sistema señalético alta complejidad</u>				
Áreas extensas: Ej: Terminales de Ómnibus, Organismos Gubernamentales, Parques, Señalética Urbana, etc	\$ 35,064	\$ 26,569	\$ 17,609	Consultar
<u>Diseño de Sistema señalético baja complejidad</u>				
Áreas reducidas: Ej: Bares, restos, estudios, pymes, etc.	\$ 15,601	\$ 10,967	\$ 6,642	Consultar
<u>Diseño de Sistema señalético básico</u>				
Distribución interior/exterior hasta 25 piezas	\$ 8,959	\$ 6,704	\$ 4,449	Consultar
<u>Diseño de Sistema señalético mediana complejidad</u>				
Áreas intermedias: Ej: Clínicas, sanatorios, clubes, fábricas, eventos temporales, etc.	\$ 22,243	\$ 15,833	\$ 9,423	Consultar

Anexo 3

fuente: (Tarifario)

Anexo 4

Claro AR 4G 12:34 16% Claro AR 4G 12:34 16%

Promociona tu página

ARS 4 Alcance est.: 38 - 111 personas por día

ARS 20 Alcance est.: 192 - 555 personas por día

ARS 43 Alcance est.: 413 - 1194 personas por día

ARS 50 Alcance est.: 480 - 1389 personas por día

ARS 100 Alcance est.: 961 - 2778 personas por día

Elige otro importe

Duración

7 días

Publicar este anuncio hasta **dom, 03 nov. 2019**

Tu anuncio estará en circulación durante 7 días con un presupuesto de ARS 700. El importe real gastado por día puede variar. Más información.

Promocionar página

Al tocar Promocionar página, aceptas las Condiciones de Facebook.

Promociona tu página

Público

Público objetivo

Región Dirección

Argentina

Características

Agrega datos demográficos, intereses o comportamientos

Edad

18 65+

Sexo

Todos Hombres Mujeres

Agregar nuevo

Promocionar página

Al tocar Promocionar página, aceptas las Condiciones de Facebook.

Anexo 4

fuente: (Facebook, 2019)

Anexo 5

BestDay.com Reserva al 0810.122.4683 Ayuda AR\$ Iniciar sesión | Crear cuenta 50 CUOTAS

Oferlas Hoteles Paquetes Vuelos Tours Traslados Autos Alquileres Temporarios Disney Universal Descubre

Inicio > Asociarse

¡Reservá tu hotel!

¿A dónde quieres viajar?

¿Cuándo viajar?

02/Nov/2019 03/Nov/2019

Cuartos Adultos Niño (0-17)

1 2 0

¿Tienes un cupón?

Buscar

BDTravelSolution - Programa Socio de Bestday

¿Cómo le gustaría enriquecer su sitio de Internet con el mínimo esfuerzo y hacer dinero mientras hace esto? Es fácil con el programa socio de Bestday.com. ¡Usted puede ofrecer a sus clientes reservaciones en línea a Cancún y hacer que el dinero de sus reservaciones bestday.com le pague 10 % de comisión! Más que cualquier negocio en línea de Cancún, así que porqué no asociarse con nosotros y adquirir su comisión.

El programa socio de Bestday.com permite que usted ofrezca a sus clientes y visitantes la capacidad de investigar y de comprar servicios de viajes como hotel, Tours, y transporte cuando visiten su sitio de Internet. Estaremos pendientes de todas las reservaciones hechas de en su sitio y le acreditaremos la comisión tan pronto el proveedor pague a Bestday.com. Usted recibirá un cheque mensual de la comisión. A través de un programa estadístico en una base de Internet usted puede comprobar la comisión ganada a toda hora. Usted no tiene que preocuparse de formatos, reembolsos o de cobro. Nosotros hacemos el trabajo duro, usted recoge el dinero.

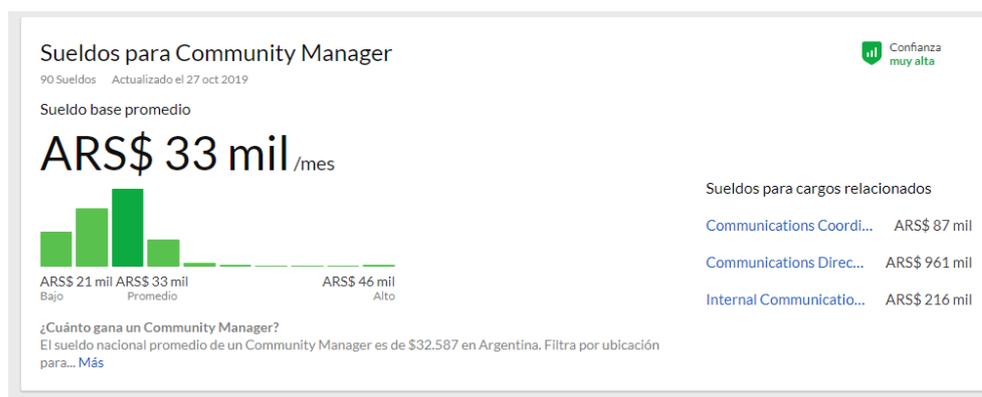
Usted puede aumentar su ingreso ofreciendo numerosas propiedades en Cancún, Acapulco, Ciudad de México, Los Cabos, Mazatlán, Oaxaca y más destinos mexicanos y describir el contenido a sus clientes, usted puede asegurar la continua visita a su sitio. Aprenda la mejor manera de optimizar su sitio y cómo realizar su sitio para impulsar las reservaciones. Quizás lo mejor de todo esto es, ¡que es así de fácil!

Contáctenos para más información a:

BDTRAVEL SOLUTION - DIVISION DE WEB MARKETING
 Boulevard Kukulcan Km.4.5 Lote D-7 Seccion Residencial "D"
 Z.H. Cancun Q.Roo Mexico, C.P. 77500
 E-mail: support@BDTravelSolution.com
 Tel. 52 (998) 881 7200/881 7206 Ext. 5365
 Fax. 52 (998) 881 7211

Anexo 5

fuente: (BestDay.com, 2019)

Anexo 6

Anexo 6

fuente: (Glassdoor)

Anexo 7

- **Sueldo Auxiliar Administrativo general promedio: \$ 25.934**
- **Sueldo Senior promedio: \$ 39.611**
- **Sueldo Junior promedio: \$ 18.466**
- **Sueldo Trainee promedio: \$ 15.500**

Anexo 7

fuente: (Encuestas IT, 2019)

Anexo 8

El recurso económico estipulado para las campañas publicitarias fue fijado en un máximo de \$1.500.000, con el objetivo de otorgarle dicho importe a la agencia publicitaria South Studio, para lanzar publicidad en medios masivos (TV, radio, cartelaría).

Anexo 8

fuente: elaboración propia