



Trabajo Final de Graduación

“Planificación Estratégica para Lozada Viajes”

Autor: Mancini, Guillermo Alejandro

DNI: 36239914

Número de Legajo: ADM05641

Carrera: Licenciatura en Administración

Resumen

El presente trabajo realizado bajo la modalidad reporte de caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa Lozada Viajes distintas herramientas tanto teóricas como prácticas, mediante una planificación estratégica, que puedan servir para la implementación de distintas tácticas de crecimiento, con el fin de brindarle a la empresa distintos medios para incrementar su participación en el mercado, mejorando también la fidelización de sus clientes actuales y futuros. Dicha implementación, se centra en el desarrollo de una App Mobile Lozada para la comercialización de sus productos y servicios dentro del canal de e-commerce, y en la implementación de la herramienta Workplace By Facebook para eficientizar los procesos de comunicación interna y externa de la organización, lo que le significara a la empresa una inversión de \$2.412.280,00 para su puesta en marcha, con el objetivo de generar una utilidad bruta adicional del 10% sobre la actual (año 2018) de \$8.154.255,96 para finales del año 2022 y un retorno sobre la inversión de un 238%; es decir, que por cada peso invertido, la empresa generara \$2,38.

En base a estos datos, es posible indicar que el presente reporte de caso es totalmente viable y recomendable de ser implementado, debido a la baja inversión que debe realizarse en relación a la utilidad que generara la misma para la organización.

Palabras clave: Plan estratégico, Lozada Viajes, App Mobile, Workplace By Facebook, Viajes y Turismo.

Abstract

The Present Work, under the case report modality of the Bachelor of Administration degree from the Siglo 21 University, was intended to provide the company Lozada Viajes with different theoretical tools as practices, though strategic planning, which can be used to implement different growth tactics, in order to provide the company with different means to increase the market share, also improving the loyalty of its current and future customers. This implementations focuses in the development of a Mobile App Lozada for the marketing of its products and services within the e-commerce channel, and on the implementation of the Workplace By Facebook tool, to streamline the internal and external communication processes of the organization, which will traduce to the company an investment of \$2.412.280,00 for its

implementation, with the objective of generating an additional gross profit of 10% over the current (year 2018) of \$8.154.255,96 by the end of the year 2022 and a return on investment of 238%, that is, for each peso invested, the company will generate \$2,38.

Based on this data, it's possible to indicate that this case report it's totally viable as recommended to be implemented, due to the low investment to be made in relation to the utility that it will generate for the organization.

Keywords: Strategic Plan, Lozada Viajes, Mobile App, Workplace by Facebook, Travel and tourism.

Índice

Introducción.....	6
Análisis de Situación	8
Análisis del Macro-Entorno: PESTEL.....	8
Análisis del Micro-Entorno: Las 5 fuerzas de Porter.....	12
Análisis Interno: La cadena de Valor de Michael Porter	15
Marco Teórico	18
Diagnóstico y Discusión.....	21
Propuesta de Aplicación	23
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos	26
Alcance.....	26
Tácticas a Desarrollar.....	27
Presupuesto Final.....	34
Retorno de la Inversión (ROI).....	35
Diagrama de Gantt.....	36
Conclusión y Recomendación	36
Bibliografía.....	38
Anexos	39

Índice de Imágenes

Ilustración 1. Cámara de Comercio Electrónico.....	10
Ilustración 2. Matriz de Dirección del Crecimiento.....	19

Ilustración 3. Diagrama de Gantt.....	36
---------------------------------------	----

Índice de Tablas

Tabla 1. Estudio de ventas y Resultados Lozada.....	25
Tabla 2. Estudio de Facturación del Comercio Electrónico.....	25
Tabla 3. Estudio de Potencial de Mercado y Justificación de Objetivo General.....	25
Tabla 4. Planes de Acción App Mobile.....	28
Tabla 5. Planes de Acción Workplace by Facebook.....	32
Tabla 6. Presupuesto Final.....	34
Tabla 7. Calculo de ROI.....	35

Introducción

En el presente reporte se llevara a cabo un análisis de la empresa Lozada Viajes con el objetivo de establecer una planificación estratégica con la que dicha compañía pueda lograr incrementar su rentabilidad por medio de su implementación.

Lozada Viajes, es una empresa argentina de turismo, fundada en 1987 como una agencia de viajes de la ciudad de Córdoba, que comenzó ofreciendo paquetes turísticos dentro del país y viajes de temporada de verano en Brasil. Nueve años más tarde, en el 1996, comenzaron a ofrecer dentro de su cartera de productos, viajes de negocios a distintas empresas de la Ciudad de Córdoba. Lozada viajes continuo creciendo, y en el año 2004, abrió sus primeras 3 sucursales, dos en la provincia de Córdoba, y una en la ciudad de Buenos Aires. En 2009 fue elegida por VISA como la empresa preferida de turismo en el interior de Argentina, logrando marcar tendencia en la financiación en cuotas de su cartera de productos y la realización de distintas campañas de marketing que resultaron muy innovadoras para el sector turístico. Durante todos esos años, Lozada Viajes comenzó a trabajar en el diseño un modelo de negocios con franquicias, y gracias a sus aciertos en el negocio del turismo, logro consolidarse como la mayor red de franquicias de agencias de viajes del país, con locales ubicados en 12 provincias diferentes, y con la mitad de sus sedes en la provincia de Córdoba. Las franquicias funcionan bajo la gestión de una casa central, ubicada en la ciudad de Córdoba, que centraliza los servicios de soporte, como lo son Marketing, comunicación, diseño, calidad, Recursos Humanos, expansión y startup, así como toda la asistencia y asesoría externa que puedan necesitar las franquicias.

En los últimos 20 años, la forma en la que los clientes se informan acerca de los viajes y compran viajes, se ha transformado, y continua haciéndolo, ya que cada vez es mayor el número de personas que buscan información por internet, o que compran sus productos o servicios por este medio, por lo que las agencias de viajes, han tenido que adaptarse a estas nuevas formas de comercialización. A mediados del 2016, desde Lozada Viajes, con el objetivo de lograr la Omnicanalidad, se desarrolló una nueva unidad de negocios, orientada a la incorporación de un

nuevo canal de ventas para acercarse a aquellos clientes que buscan comprar desde la comodidad de su casa: el canal de venta online. La omnicanalidad, es el desafío de conectarlo todo, de brindar el mismo mensaje al cliente en todos los canales de manera integrada. Desde Lozada, se cree firmemente que gracias a sus esfuerzos en el desarrollo de la omnicanalidad, a través de la innovación en el modelo de negocios y la atención al cliente de manera online, la empresa dará otro gran paso en los próximos 10 años.

Hoy, Lozada Viajes es presidida por Juan Cruz Lozada, quien a través de su gestión y la de su equipo de trabajo, logro que Lozada Viajes, continúe siendo la empresa número uno de franquicias turísticas en Argentina. Además, es muy importante destacar que Lozada Viajes está certificada por Normas ISO 9001, a través de la cual garantiza su política de Calidad.

En el caso específico de Lozada Viajes, se observa que si bien dispone de objetivos estratégicos corporativos, no presenta una planificación estratégica establecida a llevar a cabo para el logro de estos objetivos. El objetivo del presente documento, es definir una planificación estratégica para que Lozada Viajes, mediante su implementación, logre maximizar sus beneficios a través de la venta online por medio de una Plataforma de Venta de Viajes. Para ello, mediante el uso de dicha herramienta, se buscara diseñar una estrategia de expansión en el segmento de mercado de venta Online dentro de una Plataforma de Venta de viajes y turismo masivo, con la finalidad de poder alcanzar a todos los potenciales clientes que compran productos y servicios de viajes a través de dichas plataformas. Para esto, se analizara la posibilidad de integración de los productos y servicios actuales que ofrece Lozada Viajes, a alguna de las Plataformas Disponibles en nuestro mercado, para que de esta manera, se complete la oferta de Lozada Viajes por todos los canales disponibles en el Mercado.

Podemos encontrar ejemplos de caso de éxito de implementación de este tipo de modelo de negocios en agencias de viajes como TTS Viajes y Garbarino Viajes, que integraron sus productos o servicios con distintas plataformas de viaje como Turismo City. De esta manera, lograron aumentar su participación en el mercado y su rentabilidad, además de brindarle mayor visibilidad a su marca de compañía de viajes.

Análisis de Situación

Al realizar un análisis empresarial en un momento específico de tiempo, es indispensable considerar tanto el contexto macro, micro, como así también el análisis interno de la empresa. Se utilizara la herramienta PESTEL para analizar y describir la situación actual del Macro-Entorno, luego se utilizara la herramienta de Las cinco fuerzas de Porter para el análisis y descripción del Micro-Entorno y finalmente se utilizara la herramienta Cadena de Valor, para realizar un análisis interno de la empresa

Análisis del Macro-Entorno: PESTEL

Factor Político-Económico:

En 2019 Argentina está pasando por un año electoral, que genera una gran incertidumbre tanto política como económica, lo que está generando también, un impacto a nivel social.

En medio de esta situación de incertidumbre política que atraviesa la Argentina, el impacto en la Economía del país puede resumirse en los siguientes datos: Respecto a Julio del 2018, la inflación interanual acumulada es del 54,4%, con un 25,1% respecto a Diciembre del 2018, y con una variación en Julio del 2019 respecto al mes anterior del 2,2%. (INDEC, 2019).

Por otro lado, luego de un 2018 con una variación anual del dólar del 100%, en el 2019 ya acumula una variación del 57,5% (Banco Nación Argentina, 2019).

Respecto al impacto de la situación Política y Económica de nuestro país, en el sector turístico se pueden observar variaciones tanto en el turismo receptivo (llegadas de turistas no residentes a la Argentina), como en el turismo emisorio (salidas al exterior).

En el turismo receptivo en nuestro país, en el primer cuatrimestre del 2019 registró un aumento respecto al mismo cuatrimestre del año 2018 del 20,4% con 1083,1 miles de llegadas de turistas no residentes, entre los que se encuentran principalmente turistas brasileros, europeos y del resto de los países de América. Por el contrario, el turismo emisorio, mostro una caída interanual del 18,5% con 1489,3 miles de turistas residentes que salieron del país (INDEC, 2019). Esto muestra, que a pesar de la compleja situación política y económica que atraviesa Argentina, existen oportunidades de explotación del turismo nacional, en primer lugar debido a que al tener un dólar más competitivo a nivel mundial, el turismo receptivo incrementa, y en

segundo lugar, debido a que por la situación económica del país, y a la caída del turismo emisivo, se incrementa la demanda del turismo nacional.

Factor Social:

Actualmente debido a la situación económica y política del país, a la inflación, la disminución del poder adquisitivo y del salario real, el incremento y la volatilidad del dólar y la situación de incertidumbre, y por consiguiente la disminución de la posibilidad de ahorro de los consumidores, se ve afectada la demanda de turismo nacional, ya que disminuye el gasto que las familias destinan para sus vacaciones.

Por otro lado, existe una marcada tendencia hacia la experiencia de compra online por parte de los consumidores, ya que el 90% de las personas de nuestro país que tienen acceso a internet (18,3 millones de personas), compro alguna vez de manera online. La facturación del e-commerce muestra un marcado crecimiento en los últimos años, en donde en el 2016 mostro un crecimiento del 51% respecto al año anterior con \$102.700millones de facturación, 2017 mostro un crecimiento del 52% con \$156.300millones de facturación, y finalmente en 2018 mostro un crecimiento del 47% con \$229.760 millones y un 32% respecto a la cantidad de tickets. Esto, se debe principalmente a que la experiencia de compra online, para aquellos que la eligen, resulta más fácil y sencilla de realizar que la experiencia de compra tradicional u offline, ya que la compra puede realizarse en cualquier momento desde cualquier lugar del país o del mundo, con una computadora o con un teléfono celular con acceso a internet, lo que les permite ahorrar tiempo en sus compras. Además, los consumidores tienen la posibilidad de encontrar y comparar más rápidamente los productos o servicios que en las tiendas físicas, y los descuentos, financiaciones y promociones son mejores que en la compra por tiendas físicas, lo que deja elevados índices de satisfacción de clientes, por encima del 98%. Hoy, la categoría de pasajes y turismo, sigue siendo la categoría con más compras del mundo Online en nuestro país con una participación dentro del canal e-commerce del 26%, y un crecimiento en el último año del 39%. (CACE, 2019)

Factor Tecnológico:

El desarrollo tecnológico dentro del rubro de pasajes y turismo, está en constante crecimiento desde hace varios años, pero particularmente en estos últimos años, y debido al

incremento de la participación de los dispositivos móviles, cada vez son más las personas que deciden instalar en sus teléfonos móviles, una app de e-commerce tanto para realizar consultas online de productos y servicios, como para comprar de una manera más sencilla, más rápida, y sin necesidad de ingresar a un sitio web desde una computadora portátil o fija. Hoy, 7 de cada 10 personas tienen al menos una app de e-commerce como Mercado Libre, Amazon, Despegar.com, Booking, Turismo City o Pedidos Ya instalada en su teléfono móvil, y en 2018, el 17% de las compras del E-commerce se realizaron a través de una app. Además, es importante destacar que el 77% de las compras por app, y el 43% de las compras en sitios web, se realizan en plataformas de compra y venta como Despegar, Booking, Mercado Libre, entre otras, frente a los sitios de marcas propias, ya que estas plataformas, concentran la mayor cantidad del tráfico online del E-commerce. La elección de estas plataformas de compra por parte de los consumidores frente a los sitios propios de las marcas, se fundamenta principalmente en la oferta de productos o servicios más competitivos, además de ser plataformas que les generan confianza para realizar compras online por haberlas utilizado en otro momento, y por qué pueden comparar precios, productos y servicios en un solo sitio e incluso, tomar la decisión de compra en ese sitio. De esta manera, los consumidores pueden comparar precios de distintas aerolíneas y distintas agencias, además de guiarse por las calificaciones de cada vendedor. Por último, las ofertas de financiación que hoy en nuestro país son fundamentales e impulsan la fuerza de ventas para compañías y agencias, dándole facilidades de pagos en cuotas con y sin interés a los clientes, son superadoras a las que muchas veces pueden ofrecer agencias de viajes o empresas de turismo de manera particular. (CACE, 2019)

Y las Apps continúan ganando terreno

7 de cada 10 tienen al menos una app de e-commerce instalada* (6/10 en 2017)

Datos en %



KANTAR TNS

cace 20 años

14. ¿A través de que medio compraste?
15/16. ¿Qué tipo de sitio/app utilizaste para comprar?
36. ¿Qué aplicaciones tiene instaladas en su teléfono móvil en este momento?

*(MercadoLibre, Amazon, Despegar.com, Booking, Turismo City o Pedidos YA)

↑↓ Diferencia significativa vs 2017 20

Ilustración 1: Cámara de Comercio Electrónico. Fuente: Extraído (CACE, 2019)

Factor Ecológico:

En la actualidad, existe una mayor conciencia ecológica que hace algunos años atrás, y esto generó que se impulsaran ciertas iniciativas para poner énfasis en el desarrollo de la sustentabilidad y el cuidado del ambiente en cada proyecto turístico. En diciembre del 2018, se presentó desde el ministerio de Turismo de la Nación y desde la Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable, la iniciativa “Oportunidades Naturales”, con el fin de atraer inversiones privadas orientadas al desarrollo de servicios de ecoturismo en áreas naturales protegidas del País. Esta iniciativa busca integrar los recursos naturales y el desarrollo humano transmitiendo los valores de conservación y cuidado del ambiente. En Argentina, el turismo receptivo orientado a la naturaleza, puede aportar una gran cantidad de divisas a la economía del país, y además generar valor a sus recursos naturales. La iniciativa tiene como objetivo principal posicionar a la Argentina como un destino natural, incrementando el ingreso de turistas y el ingreso de divisas para dinamizar las economías regionales e integrar a las comunidades locales, generando nuevos puestos de empleo e inclusión. Todo esto, a través de la oferta de actividades turísticas sustentables que servirán para fomentar experiencias de vivencias exclusivas en la naturaleza. (Argentina.gob.ar, 2019)

Factor Legal

Para que una agencia de viajes pueda desarrollar sus actividades debe contar con la autorización respectiva de la Dirección Nacional de Turismo y de los restantes organismos competentes. De esta manera se puede asegurar de que la agencia cubra todas las exigencias legales requeridas.

Un dato importante a tener en cuenta es que desde el 2018, se comenzaron a abrir las habilitaciones para que las compañías aéreas Low Cost comiencen a operar, con la finalidad de ampliar el mercado Aéreo para este 2019 y fomentar la venta de los pasajes aéreos. Al día de hoy, ya son tres las empresas “Low Cost” que operan dentro del país, y que están fomentando la oferta aérea con destinos dentro del país. Estas empresas son: Flybondi, Norwegian, y Jet Smart.

La aparición de estas empresas Low Cost, genera por un lado, una amenaza para las empresas Aéreas tradicionales, pero además, también genera mejoras en la competitividad, y en los precios de los paquetes aéreos que incluyan destinos nacionales, por lo que potencialmente podría fomentar el turismo interno dentro del País.

Análisis del Micro-Entorno: Las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de rivalidad intensa en el segmento- Alta

En la industria del turismo dentro del Mercado Argentino, es posible identificar un amplio mercado de competidores y oferentes de los distintos servicios turísticos, que luchan por captar de diversas maneras a sus potenciales clientes mediante distintas estrategias orientadas al canal de ventas, precio, financiación, tipo de servicios ofrecidos e incluso experiencias. Por todo esto, se puede observar que la rivalidad entre compañías es alta, y que existen muchas alternativas de empresas de viaje, con una diversidad de oferta muy amplia.

Entre los competidores que se encuentran en el mercado, se pueden identificar aquellos principales que trabajan tanto de manera online y offline de forma simultánea, como aquellos que trabajan solamente dentro del mercado online o solamente dentro del mercado offline

Uno de estos competidores, es Despegar, la empresa de viajes online líder del mercado en Latinoamérica y una de las empresas con mayor envergadura en Argentina. Lleva más de 20 años operando en el mercado online, y en los últimos meses desarrolló un fuerte cambio de imagen de su plataforma de ventas, con el objetivo de acompañar su orientación estratégica de ventas online, la cual hoy se enfoca en brindar a sus clientes las “experiencias” que buscan a través de sus viajes.

Otro de los grandes competidores que se pueden identificar dentro de la industria del turismo, es Almundo, una empresa que nació en la venta online, y que hoy cuenta con sucursales físicas en distintos puntos del país. Almundo es una empresa que muestra un gran desarrollo de la omnicanalidad, brindando atención a través de distintos medios durante las 24 horas del día, y que además les da la posibilidad a sus clientes de decidir cómo armar sus viajes o de asesorarse por un profesional.

Otra importante empresa que se puede identificar en el mercado, es TurismoCity, que funciona como una plataforma de comercio electrónico, que agrupa la oferta de distintas empresas de la industria mediante herramientas de inteligencia artificial, dándole la posibilidad al cliente, de comparar rápidamente las ofertas existentes en el mercado, tanto en calidad, como en precio, financiación, antes de tomar una decisión de compra.

Además, podemos identificar otras reconocidas empresas que participan dentro la industria bajo estas mismas metodologías, como puede ser Booking, que es otra plataforma de e-commerce que conecta a la demanda con la más amplia oferta existente en el mercado online en distintas partes del mundo, Tripadvisor, que además de ser una reconocida plataforma de venta online, se destaca por su orientación a la experiencia del cliente, tanto en la diversidad de productos y servicios que ofrece, como en la información que brinda acerca de los distintos destinos que los clientes pueden elegir, o TDH Viajes, que también se centra en la experiencia del cliente pero que focaliza su oferta principalmente desde locales físicos.

Es por todo esto, que se puede identificar a la industria del turismo, como una industria altamente competitiva, debido a la cantidad y calidad de los oferentes existentes en el mercado, y a la disponibilidad de información en los distintos canales existentes, sobre todo en el canal

online, lo que le da al cliente la posibilidad de comparar al mismo tiempo las distintas opciones a nivel precio, calidad, financiación y confiabilidad del oferente.

Amenaza de Nuevos entrantes -Baja

Si bien los recursos necesarios para incorporarse a la industria turística no implican desembolsos de dinero importantes, lo complicado del sector es lograr entrar en competencia con las agencias y oferentes que ya están en el mercado, ya que uno de los motivos principales por los que los clientes deciden confiar en una agencia de viajes o empresa turística determinada, es por la confiabilidad de la marca en base a su credibilidad, seriedad y fiabilidad. Es por esto, que se considera que la amenaza de nuevos competidores entrantes es realmente baja.

Amenaza de productos Sustitutos- Alto

La amenaza de los productos sustitutos dentro de la industria del turismo es alta, principalmente desde la aparición del comercio electrónico como una estrategia de oferta masiva para la mayoría de las empresas dedicadas a la industria del turismo en el país. La oferta de un mismo producto o servicio, o algún producto o servicio similar por cada competidor es muy alta. Es por esto, que juega un rol fundamental el trabajo de innovación en la industria del turismo. La adaptabilidad de los distintos competidores del mercado a las nuevas tendencias es muy agresiva, y esto puede observarse en la oferta de “experiencias de viajes” que hay en el mercado turístico, y que es una nueva necesidad de los consumidores, principalmente de las nuevas generaciones.

Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores – Alto

Debido a la disponibilidad de información que existe en internet hoy sobre la industria del turismo, los clientes pueden comparar los precios y la calidad de los productos y servicios ofrecidos por distintas agencias de turismo en todo el país, y utilizarlos para compararlos tanto en el canal online, como en el canal offline. Debido a esto, los clientes tienen cada vez mayor poder de negociación, lo que obliga a cualquier participante de la industria de turismo a realizar mayores esfuerzos para posicionarse en precios, o diferenciarse en servicios. De todas maneras, mientras mayor posicionamiento tenga la marca de la empresa de viajes, mayor poder de negociación tendrá, debido al prestigio de la marca de la agencia.

Amenaza del creciente poder de negociación de los Proveedores- Alto

Todas las empresas que se dedican a la industria del turismo, se dedican principalmente a la tercerización de servicios, por lo que dependen de los precios de sus proveedores para armar los paquetes turísticos, ofrecer alquileres de vehículos, vuelos, servicios de asistencia al viajero, y otros servicios específicos que se ofrecen en el mercado. Dentro de la industria, se pueden encontrar distintos tipos de proveedores, que pueden ser analizados en dos grupos principales, por un lado, aquellos proveedores que brindan los servicios mayoristas, es decir, los paquetes aéreos, y por el otro lado aquellos proveedores que brindan los complementos para los paquetes turísticos como los traslados de aeropuerto a hotel, excursiones, alquiler de vehículos, etc. La oferta de los proveedores mayoristas principalmente es escasa, y son muchas las empresas que demandan sus servicios, por lo que al no existir tanta oferta en el mercado, estos pueden aumentar sus precios fácilmente, lo que genera un bajo poder de negociación de las empresas dedicadas al turismo con sus principales Proveedores.

Análisis Interno: La cadena de Valor de Michael Porter

Se considera adecuado realizar el análisis interno de la empresa Lozada Viajes a través de la herramienta de La Cadena de Valor de Michael Porter, mediante la cual, se busca identificar y describir de manera sintética las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas

Actividades de Soporte:

- **Infraestructura de la empresa:** Lozada cuenta con la Red de franquicias más grande del país, lo que le da mayor capilaridad para la atención a sus clientes a través del mostrador. Esto sin dudas, es una gran ventaja competitiva para la empresa, ya que tiene la posibilidad de brindar atención personalizada a clientes de manera física en muchos puntos del país.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Lozada, es una empresa que cuenta con un área de Recursos Humanos capacitada, con valores organizacionales claramente definidos y transmitidos al personal de RRHH y a todo el personal. Lozada le otorga un gran valor a su capital humano y al desarrollo de su cultura, priorizando el bienestar de sus equipos y el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus Recursos Humanos, permitiéndoles desarrollar proyectos, brindándoles beneficios para el estudiar en distintas universidades, y capacitándolos mediante su propio Campus Virtual. Todo

esto nos muestra que Lozada trabaja de manera constante por el desarrollo y profesionalización de su personal, sin embargo, la empresa no cuenta con planes de desarrollo profesional de manera planificada, lo que podría impactar en la retención de los profesionales que se desarrollan dentro de la compañía. Esto podría derivar en la fuga de conocimientos hacia otras compañías.

- **Desarrollo de tecnología:** Lozada trabaja constantemente sobre el desarrollo de manuales de procedimientos para estandarizar las distintas metodologías de trabajo en su casa central y en toda la red de franquicias. Además, hace foco en la omnicanalidad, con la finalidad de transmitir el mismo mensaje en todos los canales de atención al público. De esta manera, Lozada se asegura de brindar el mismo servicio de calidad en todas las redes de franquicias garantizando un servicio de excelencia.

- **Compras:** Dentro de la actividad de compras, se pueden observar la gestión de los Mayoristas de Aéreos, Servicios de Hoteles, Excursiones, y servicios Publicitarios.

Actividades Primarias:

- **Prestación:** Lozada, ofrece distintos productos y servicios como Servicios de Viajes, Excursiones, Asistencia al viajero, y traslados a diversas partes del mundo. De esta manera, la oferta de Lozada se muestra completa para el mercado, sin embargo, existe la posibilidad de desarrollo de venta de “experiencias”, para completar el porfolio de productos y servicios ofrecido por la compañía.

- **Marketing y Ventas:** Lozada tiene desarrollada la oferta de sus productos y servicios, en distintos canales de comercialización, lo que le da la posibilidad de acercarse a sus clientes, por casi todos los medios disponibles del mercado. En cuanto al canal Offline, cuenta sucursales y franquicias en distintos puntos del país, lo que les da mucha capilaridad. Además, Lozada cuenta con un canal de venta telefónica. Por otro lado, también comercializa sus productos a través de Redes sociales, y por último cuenta con su propio sitio de E-Commerce (Lozada Viajes Web), lo que les da la posibilidad de ofrecer todos sus productos y servicios a través de su página propia. Sin embargo, como complemento del canal e-commerce, Lozada aun no tiene desarrollada la estrategia de comercialización a través de alguna plataforma masiva que esté

disponible en el mercado, lo que le permitiría lograr una mayor penetración dentro del negocio del comercio electrónico y llegar a un público que solamente busca en estas plataformas de e-commerce o dispositivos móviles.

- Personal de Contacto: Lozada, distribuye el personal de contacto bajo el concepto de la omnicanalidad, a través de su Red de Franquicias y locales en el Offline; Redes Sociales, y el 0800 555 LOZADA. Todo esto lo realiza a través de Equipos de Especialistas para brindar la mejor atención al cliente.
- Soporte Físico y Habilidades: Lozada cuenta con medios de Transporte Aéreos y Terrestres, Servicios Hoteleros, y Equipos Capacitados de atención a clientes.
- Clientes y Servicios: Lozada centra sus esfuerzos en los hábitos de consumo de los clientes, y en mejorar constantemente el servicio de atención a los mismos. Esto lo realiza centrándose en brindar la mejor atención y experiencia del cliente, a través de la cordialidad, minimizando los tiempos de espera, y capacitando y extendiendo a través de la omnicanalidad, un único mensaje a los clientes, mediante servicios de atención especializados.

Margen del Servicio: Servicio de Calidad y Excelencia

Lozada viajes, está comprometida en brindar servicios de excelencia, centrado en las necesidades y exigencias de los clientes actuales. Esto lo logra a través del desarrollo tecnológico, y la capacitación constante de sus equipos especializados, que puede verse reflejado en la omnicanalidad, estrategia central a través de la cual ofrece sus productos y servicios, responde consultas de los clientes, y realiza la gestión de posventa con el mismo mensaje, mediante todos sus canales de comercialización y atención disponibles. Sin embargo, la empresa aún debe continuar dedicando sus esfuerzos para lograr la omnicanalidad. En base a esto, se puede detectar una oportunidad estratégica para que Lozada, siga avanzando en este proyecto y es el desarrollo de un nuevo canal de comercialización dentro del negocio del e-commerce. Esta oportunidad estratégica, va a permitir a Lozada el desarrollo sostenible y el crecimiento a largo plazo, mediante la cual puede completar la oferta dentro de este canal, brindando la posibilidad de ofrecer todos sus productos y servicios en alguna plataforma de comercio electrónico tanto mediante computadoras de escritorios, como mediante App del teléfono, adaptándose así, a las nuevas necesidades que plantea el mercado para el presente y el futuro.

Marco Teórico

A continuación, se desarrollara el contenido teórico basado en distintos autores con la finalidad de dar sustento a la propuesta del presente reporte. Los puntos serán presentados desde lo general a lo específico, y se mencionan a continuación:

- Planificación Estratégica
- Definición de Estrategia y Tipos de Estrategia
- Estrategia de Expansión
 - Matriz de Ansoff

La planificación, es una decisión actual que se toma para definir lo que se hará en el futuro. La planificación estratégica para una empresa, es la elaboración que realiza la dirección de un plan maestro corporativo adoptado <hoy>, luego de haber reflexionado junto a su equipo directivo la situación actual, para definir lo que se hará en un periodo determinado de tiempo de cara a futuro, que generalmente suele ser un periodo de tres años, con la finalidad de lograr una empresa competitiva que pueda satisfacer las necesidades de la misma. La planificación estratégica establece una predicción de lo que sucederá en los próximos años, y define cuales serán los medios necesarios para lograr lo planificado en base a las necesidades de la empresa, y contemplando cuales son los recursos con los que cuenta, para maximizar los beneficios de la misma. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Dentro del mundo empresarial, la estrategia se define como un conjunto coherente de decisiones conscientes y racionales de las acciones que deben ser llevadas a cabo con los recursos disponibles en la empresa, con la finalidad de alcanzar los distintos objetivos de la organización. Este conjunto de acciones, se determinan teniendo en cuenta cuales son las acciones que realiza la competencia de la organización dentro del mercado, y analizando las variaciones de los distintos factores externos que se presentan tanto en lo que refiere a cuestiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Es decir, que en base a un análisis externo, de mercado e interno que realiza la empresa, se define un conjunto de acciones estratégicas a llevar a cabo, para cumplir con los objetivos que tienen la empresa y así obtener la mejor posición competitiva. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Las estrategias corporativas se diferencian y clasifican en base a cuál será el responsable funcional que establece las directrices para cada una de las acciones. En base a la delimitación de estas responsabilidades, podemos encontrar los siguientes tipos de estrategia:

- **Definición del Negocio:** En donde se define cual será el mercado meta y el producto o servicio que se ofrecerá en dicho mercado en base a las necesidades del mismo, y cuales serán las tecnologías utilizadas para el desarrollo de estos productos o servicios en base a un análisis de la competencia. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)
- **Estrategias de Cartera:** en donde se definen cuales serán las unidades de negocios que la empresa va a atacar. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)
- **Estrategias Competitivas Genéricas:** en donde se define en base a la definición de Negocio y de Cartera, si se tomara una estrategia de liderazgo en costos, de diferenciación de producto o servicio, o de enfoque o nicho de mercado. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)
- **Estrategias de Crecimiento:** En donde se define como actuara la empresa en base a sus objetivos de crecimiento, a través del desarrollo de nuevos productos o nuevos mercados en sus distintas combinaciones. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)
- **Estrategias Funcionales:** Que si bien no forman parte de las estrategias corporativas, si se ven mínimamente influenciadas por las estrategias marcadas por la dirección, y que dependen de cada uno de los directores departamentales. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

En base a lo mencionado anteriormente, y con la finalidad de dar sustento a la presente propuesta, se hará hincapié en la estrategia corporativa de Expansión, utilizando la herramienta creada por Igor Ansoff. (Sainz de Vicuña Ancin, 2015)

La Matriz de Ansoff permite visualizar cada una de las opciones estratégicas de expansión y diversificación, por las que puede optar la empresa en base a su cartera de productos y los mercados en los que ofrece dichos productos. Esta herramienta, puede ser utilizada por la empresa cuando se haya establecido objetivos de crecimiento. (Sainz de Vicuña Ancin, 2015)

MATRIZ DE DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO (ANSOFF)

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado 1*	Desarrollo de nuevos productos 2*
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados 3*	Diversificación 4*

Ilustración 2, Matriz de Dirección del Crecimiento. Fuente: Extraído de (Sainz de Vicuña Ancin, 2015. Pág. 102.)

La estrategia de penetración de mercado, tiene por objetivo, aumentar la porción de mercado actual, con los productos disponibles de la cartera, por ejemplo, atrayendo clientes de la competencia. (Sainz de Vicuña Ancin, 2015)

La estrategia de desarrollo de nuevos productos, está centrada en la modificación de los productos actuales que ofrece la empresa, o la creación de nuevos productos en el mismo mercado en el que está actuando, con la finalidad de adaptarse a las nuevas necesidades de este mercado (Sainz de Vicuña Ancin, 2015).

La estrategia de desarrollo de nuevos mercados, implica una expansión del mercado regional actual manteniendo, orientada a la introducción de los productos o servicios actuales de la empresa en nuevos segmentos de mercado, a través de la inclusión de un nuevo canal de comercialización, con la finalidad de llegar a los potenciales clientes de este segmento y poder satisfacer las necesidades del mismo. (Sainz de Vicuña Ancin, 2015)

La estrategia de diversificación, es la más riesgosa de las cuatro opciones, ya que implica el desarrollo nuevos productos para alcanzar a nuevos mercados meta, por lo que no se posee experiencia en el producto y en el mercado. (Sainz de Vicuña Ancin, 2015)

Diagnóstico y Discusión

Tras realizar un análisis externo e interno de la compañía Lozada Viajes, se presenta el siguiente diagnóstico. Teniendo en cuenta la herramienta de la Matriz de Ansoff, se define llevar a cabo una estrategia de expansión orientada al de Desarrollo de nuevos Mercados (Sainz de Vicuña Ancin, 2015), con la finalidad de desarrollar un nuevo canal de comercialización dentro del mercado online.

Como se pudo observar en el análisis externo, la situación actual del país muestra inestabilidad en el orden económico y social del mismo, lo que provoca constantes fluctuaciones del dólar, y termina impactando en el sector, disminuyendo el desarrollo del turismo emisivo y el turismo local, pero al mismo tiempo, se evidencia un incremento en el turismo receptivo.

Por otro lado, se pudo detectar que existe una marcada tendencia hacia la experiencia de compra online, principalmente dentro de la industria del turismo, ya que la categoría de pasajes y turismo es la categoría con más compras del mundo Online en nuestro país y muestra un crecimiento en el último año del 39%. El desarrollo tecnológico en el sector continua creciendo, adaptándose a las necesidades actuales de los clientes, que cada vez buscan más, llevar a cabo su experiencia de compra a través de los dispositivos móviles, principalmente dentro de plataformas de comercio electrónico específicas de turismo. Es por esto que puede evidenciarse que existen oportunidades de desarrollo de nuevos canales de comercialización dentro del mercado online, que acompaña a las necesidades del mercado actual.

Respecto al análisis de competencia de Lozada, es posible identificar que la industria actualmente ofrece sus productos y servicios tanto, por el canal de comercialización tradicional u offline, como el canal de comercialización online, pero que en este último es donde los principales competidores enfocan sus esfuerzos de comercialización. En el canal online, los competidores tienen posicionada su oferta en sus propios Marketplaces o sitios web, pero que además, algunos de estos competidores complementan la oferta a través de ciertas plataformas de comercio electrónico que concentran el mayor tráfico de clientes en la web, en donde podemos identificar plataformas como booking.com, despegar.com, turismocity.com, entre otras. Estas plataformas de comercio electrónico, tienen un mayor alcance de mercado online, debido a que además de tener un formato Desktop o escritorio, también se encuentran adaptadas al formato

App para dispositivos móviles, los que ya forman parte de las necesidades del mercado actual, y que además continúan ganando terreno dentro de la venta online, principalmente debido a que las nuevas generaciones eligen utilizar estas nuevas herramientas tecnológicas durante las 24 horas del día, antes que la atención personal

Como mencionamos anteriormente, Lozada cuenta con la red de franquicias más grande del país, lo que le da mayor capilaridad, logrando llegar al mercado meta que consume este tipo de servicios por dicho canal. Además, su cultura, muestra una clara orientación al desarrollo personal y profesional de su capital humano, a la capacitación constante, al desarrollo de nuevos proyectos y a la innovación, lo que es una fortaleza que sin dudas le permite abordar las nuevas oportunidades existentes que hay en el mercado. Lozada ya dio sus primeros pasos dentro de la comercialización a través del canal online, y hoy trabaja bajo el concepto de la omnicanalidad, lo que le permite conectar todos sus canales de comercialización, y brindar al cliente el mismo mensaje a través de todos los canales. La omnicanalidad es para Lozada, un objetivo presente con intenciones de desarrollo en los próximos años, enfocado en la innovación en la forma de hacer negocios. La comercialización online, se realiza a través de su propia web de viajes, y de las redes sociales, lo que le da la ventaja de conocer las necesidades y exigencias del cliente que consume a través de estos canales, en donde buscan concretar sus necesidades con mayor rapidez, en un sitio de confianza, contando con distintos medios de financiación.

Para que Lozada pueda completar la oferta de sus productos y servicios actuales a través del canal de comercialización online, y poder de esta manera competir con otras empresas del mercado, debe desarrollar un modelo de negocios sustentable para la comercialización a través de la tecnología actual, es decir, a través de alguna plataforma de comercio electrónico, que además le permita llegar a su mercado potencial, no solamente a través de la plataforma en formato desktop, sino que como consecuencia adicional, este mercado podrá utilizar el formato App para dispositivos móviles con los que cuentan estas plataformas para buscar y adquirir estos productos o servicios.

La implementación de este canal de comercialización, le permitirá a Lozada dar un paso más dentro de su objetivo de la omnicanalidad, logrando de esta manera llegar a un mercado al que actualmente no llega, aumentando su participación en el mercado, mediante un modelo de negocios sostenible, adaptándose así, a las necesidades que el mercado actual plantea.

Propuesta de Aplicación

En primer lugar, antes de determinar la propuesta profesional en base a sus técnicas y métodos para llevarlos a cabo, es pertinente una revisión de la misión, visión, valores como políticas para por medio de ellos, poder determinar un plan de implementación coherente en relación a lo que es y busca la empresa en el tiempo.

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 por medio de una atención personal como por medio de plataformas virtuales”. (Canvas, 2019)

Visión:

“Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina” (Canvas, 2019)

Valores:

- Calidad
- Creatividad
- Calidez
- Integridad
- Maestría en hacer
- Relaciones Asociativas (Canvas, 2019)

Políticas en relación a la estrategia y temática a abordar:

- Uso responsable de recursos: usar responsablemente los recursos no solo por su capacidad de producir, si no por el cuidado ambiental, cultural y social.
- Impulsar el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, de acuerdo con las necesidades futuras, tanto del colaborador como de la organización.
- Colaborar con la motivación en las relaciones humanas y con la mejora del clima laboral de la organización.

- Mejorar de manera continua la calidad y asignación de los recursos humanos a través de la gestión por competencias, logrando un beneficio por ambas partes.
- Crear, sostener y desarrollar el capital humano de Lozada Viajes, convirtiéndolo en una ventaja competitiva de la organización, sustentable en el tiempo. (Canvas, 2019)

En base a lo mencionado anteriormente, se logra identificar que tanto la misión, la visión como los valores y políticas definidos por Lozada Viajes en la actualidad, son acordes y coherentes con la propuesta que se busca implementar, por lo que los mismos no se modificarán.

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa Lozada Viajes, con el fin de formalizar su proceso de comunicación por medio de herramientas digitales repercutiendo en el aumento del 10% en sus ventas anuales para finales del año 2022.

Dicho objetivo general en relación al valor cuantitativo, fue calculado utilizando un parámetro de comparación del estado de resultados de Lozada Viajes, en donde es posible observar que dentro del periodo 2017-2018 el total de ventas incremento un 15,8%. Por otro lado, los valores presentados por la CACE sobre la facturación del Mercado Online en el periodo 2017-2018, muestran que en la categoría pasajes y turismo, el crecimiento fue del 39% y que genero una facturación neta de Ar\$50 mil millones de pesos (CACE, 2019). Teniendo en cuenta que la propuesta del presente reporte de caso, implica obtener una mayor porción del negocio online mediante la implementación de distintas herramientas tecnológicas que permitan comunicar y comercializar con mayor alcance los productos de Lozada, se propone conseguir una penetración adicional del 0,07% del mercado online total, lo que impactaría en un 10% en las ventas totales netas y en el Resultado de la empresa Lozada Viajes, bajo el supuesto de que el porcentaje de margen sobre facturación total se mantenga al mismo porcentual que en el 2018.

Lozada Viajes	2017	2018	% CRECIMIENTO ANUAL
Ventas Totales Anuales (Ar\$)	\$ 285.331.848,88	\$ 330.357.647,78	15,8%
Resultado Bruto (Ar\$)	\$ 67.336.491,75	\$ 81.542.559,64	21,1%
MARGEN (%)	23,6%	24,7%	

Tabla 1. Estudio de ventas y Resultados Lozada. Fuente: Elaboración Propia

CACE- Pasajes y Turismo	2017	2018	% CRECIMIENTO ANUAL
Facturación Neta Online Total	\$ 36.066.115.702	\$ 50.132.231.404	39,0%

Tabla 2. Estudio de Facturación del Comercio Electrónico. Fuente: Elaboración Propia

Propuesta incremental INC	%	ARS
Objetivo Penetración Mercado Online	0,07%	\$ 33.035.764,78
Objetivo Incremento en Facturación	10%	
Margen Bruto Estimado (Base 2018 Lozada)	24,7%	\$ 8.154.255,96
Margen adicional (%)	10%	

Tabla 3. Estudio de Potencial de Mercado y Justificación de Objetivo General. Fuente: Elaboración Propia

Objetivos específicos

- Desarrollar una App digital con el fin de generar una oferta de servicio diferenciada y de calidad adaptada a las nuevas necesidades de los clientes del mercado, buscando aumentar en un 30% las visitas digitales para mediados del año 2021.
- Implementar una red empresarial digital que provea de canales de comunicación adecuados para el manejo y traspaso de la información en todos los sentidos dentro y fuera de la empresa, que sirva para eficientizar en un 30% los procesos de comunicación entre la casa central, sus empleados y las franquicias, permitiendo una comunicación efectiva, instantánea y segura para finales del año 2020.
- Alinear las estrategias de comunicación comercial hacia el cliente final mediante las herramientas tecnológicas implementadas, al interno de la empresa e incluyendo a la red de franquicias a dichas herramientas, con el objetivo de lograr la omnicanalidad, generando un impacto positivo del 10% en las ventas totales de Lozada Viajes, para finales del año 2022.

Alcance

- Alcance Temporal: El desarrollo de la presente propuesta, tendrá un horizonte temporal para finales del año 2022.
- Alcance Geográfico: El desarrollo de la presente propuesta, será realizado desde la casa central de Córdoba, pero será implementada a nivel nacional para todas las Franquicias Lozada.
- Alcance del contenido: La propuesta abarcara la aplicación de la herramienta Planificación estratégica, mediante la implementación de una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, definida en el marco teórico del presente reporte de caso.

El fin que busca como alcance dicha implementación es poder por medio de la misma, ejercer profesionalismo en los procesos de comunicación y comercialización de la empresa para su posterior ejecución en la diaria de su gestión, repercutiendo en el crecimiento de la empresa por medio de un desempeño óptimo de sus procesos en relación a la manera y forma de comunicar y de comercializar de la organización.

Los objetivos específicos de dicho reporte de caso, fueron elegidos con la finalidad de brindar respaldo a las tácticas que se desarrollan a continuación, donde su ejecución en la gestión diaria de la compañía Lozada Viajes, permitirá a través de distintas herramientas, lograr la los objetivos planteados, incrementando la facturación de la misma mediante la implementación de un nuevo canal de comercialización, mejorando la comunicación dentro y fuera de la compañía, y posibilitando un incremento en la fidelización de los clientes. También es pertinente por parte del autor brindar por medio de dicha intervención precedentes como antecedentes, mostrando ciertos supuestos, los cuales podrán servir de base y como punto de partida, para que, en una futura intervención, los mismos puedan ser utilizados para refutar como ampliar dicha propuesta incorporando el proceso de omnicanalidad en la organización.

Tácticas a Desarrollar

Táctica 1: Desarrollo de la APP Lozada Viajes

Descripción: de la Acción:

En este punto, se llevara a cabo el desarrollo de una App para dispositivos Móviles que permita generar la oferta de los productos y servicios de Lozada Viajes, con la posibilidad de que cada cliente potencial de Lozada Viajes, tenga acceso a la misma mediante su dispositivo con un usuario y contraseña individual. Por medio de esta App, los clientes de Lozada se podrán registrar, ingresar y utilizar dicha aplicación con las siguientes finalidades:

- Información de pasajes, hotelería, paquetes de viajes, Seguros de viaje.
- Cotizaciones Online de todos los productos y servicios ofrecidos por Lozada Viajes
- Sección de promociones y ofertas especiales
- Compra y Reserva de productos y Servicios de manera Online
- Financiación y selección de distintas modalidades de pago
- Posibilidad de compra online, con retiro de contrato o pago de manera presencial en alguna sucursal Lozada (incluyendo a toda la red de Franquicias)
- Seguimiento e información de los viajes contratados
- Puntos Clientes Lozada, que se acumulan por cada compra a través de dicha plataforma, y que podrán ser cambiados por los clientes, por descuentos o viajes.

N°	Descripción	Tiempo		Recursos				
		Inicio	Fin	Humanos		Físico	3ros	Económico - Financiero
				Resp.	Área			
1	Definición de Parámetros comerciales App Mobile	ene-20	feb-20	Gerente Comercial	Comercial	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	No requiere
2	Definición de Productos y Servicios a Incluir	feb-20	feb-20	Gerente de Productos Propios	-Productos Propios -Comercial	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	No requiere
3	Revisión Legal-Inclusión de Franquicias en el modelo de Negocios y ventas Online	mar-20	mar-20	Directora Financiera	-Dirección -Asesoría Externa	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	Estudio Jurídico	\$10.000 Correspondiente a 8 JUS (Anexo 1)
4	Revisión Impositiva de venta Online	mar-20	mar-20	Directora Financiera	-Dirección -Asesoría Externa	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	Estudio Jurídico	\$10.000 Correspondiente a 8 JUS (Anexo 1)
5	Definición de Plan de Integración de Franquicias como Puntos de Pick Up y comisiones	abr-20	abr-20	Gerente Comercial	-Comercial -Gestión administrativa Clientes	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	No requiere

N°	Descripción	Tiempo		Recursos				
		Inicio	Fin	Humanos		Físico	3ros	Económico - Financiero
				Resp.	Área			
6	Diseño Gráfico App Lozada, y Brand Marketing	abr-20	may-20	Marketing y Comunicación	Dirección Ejecutiva	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	No requiere
7	Desarrollo App Mobile Lozada	jun-20	sep-20	Gestión de Desarrollo	Calidad y desarrollo	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	Desarrollador Mobile	\$ 500.000
8	Testeo Funcional App Lozada- Descarga en Appstore y Play Store y simulación de compra	sep-20	oct-20	Gerente Comercial	Comercial	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	No requiere
9	Lanzamiento App Mobile Lozada Viajes al Mercado	nov-20	nov-20	Marketing y Comunicación	Dirección Ejecutiva	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	No requiere
10	Evaluación, seguimiento y control Sostenido del desempeño de la app Mobile	nov-20	dic-22	Marketing y Comunicación	Dirección Ejecutiva	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	No requiere

Tabla 4. Planes de Acción App Mobile. Fuente: Elaboración Propia

Táctica 2: Intranet Corporativa Lozada Viajes

Descripción: de la Acción:

Se creara un espacio de comunicación corporativa mediante la plataforma WorkPlace by Facebook, que funcionara como intranet, con la finalidad de facilitar la comunicación y la circulación de la información en todas las direcciones de la empresa, para cumplir con los objetivos de la misma. Dicha intranet, será privada, y permitirá la generación de usuarios tanto para los empleados internos de la organización, como para todas las franquicias Lozada, que serán administrados por el área de RRHH y la Dirección, permitiendo de esta manera orientar hacia la omnicanalidad la manera de comunicar de la empresa.

A través de esta herramienta, todo el ecosistema organizacional podrá acceder a información vital para el correcto desarrollo de sus actividades, permitiendo además, gestionar dicha información, acceder al organigrama de la compañía, crear grupos por áreas, gestionar proyectos, realizar video llamadas, entre otros beneficios. A través de esta plataforma, toda la información y comunicación se da de forma ágil y segura, ya que por un lado, se integra con los sistemas base de la compañía, permitiendo la generación y baja de usuarios de forma automática a medida que ingresan o egresan de la misma.

Se mencionan a continuación los principales beneficios de la plataforma para los empleados y franquicias:

- Gestión de Equipos y Proyectos
- Chat Workplace y video llamadas grupales
- Nube para guardar archivos con capacidad ilimitada
- Traducción de información a otros idiomas de manera automática
- Posibilidad de transmitir en directo Videos mediante Streaming
- App Mobile con acceso a la plataforma a través del mismo usuario y contraseña
- Herramientas para transferir archivos de manera segura entre compañías
- Organigramas de trabajo con información de contacto

- Integraciones con herramientas como G-Suite, Office 365, Dropbox, etc., lo que permitirá a las franquicias que lo deseen, integrar sus correos a la plataforma.

Se mencionan a continuación, las principales funciones e información para los administradores:

- Control para administrar y supervisar toda la comunidad
- Herramientas de supervisión para equipos informáticos
- Inicio de sesión único por usuario
- Cumplimiento con certificación SOC2 e ISO27001
- Soporte online 24 horas al día, 7 días a la semana.
- Posibilidad de seleccionar prioridades en informaciones o en gestión de proyectos.

N°	Descripción	Tiempo		Recursos				
		Inicio	Fin	Humanos		Físico	3ros	Económico - Financiero
				Resp.	Área			
1	Estudio de Funcionalidades de la Herramienta WorkPlace	ene-20	ene-20	Gestión de Recursos Humanos	- Administración -Comercial	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras	No requiere	No requiere
2	Definición de usuarios Administradores (4), Empleados (96 estimados) y Franquicias (60)	ene-20	feb-20	Directora Financiera	-Dirección -RRHH -Comercial	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras	No requiere	No requiere
3	Alta Plataforma Workplace-Periodo Prueba	mar-20	mar-20	Gestión Administrativa de Proveedores	- Administración -RRHH	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras	Workplace by Facebook	Los primeros 3 meses son gratuitos
4	Generación de Integraciones de Sistemas Propios Lozada con Plataforma	mar-20	mar-20	Directora Financiera	-Dirección -Asesoría Externa	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras	Sistemas Tecnológicos e Informáticos	\$27.000 Correspondiente a 15 hs de trabajo (Anexo 3)
5	Desarrollo de plan de Comunicación interna	feb-20	mar-20	Gestión de Recursos Humanos	Administración	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	No requiere
6	Desarrollo de plan de Comunicación Externa (Franquicias)	feb-20	abr-20	Gerente Comercial	-Comercial -Brand Marketing	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	No requiere

N°	Descripción	Tiempo		Recursos				
		Inicio	Fin	Humanos		Físico	3ros	Económico - Financiero
				Resp.	Área			
7	Lanzamiento Workplace by Facebook Lozada Empleados	abr-20	abr-20	Marketing y Comunicación	-Dirección Ejecutiva -RRHH	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	No requiere
8	Lanzamiento Workplace by Facebook Lozada Franquicias	may-20	may-20	Marketing y Comunicación	Dirección Ejecutiva	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	No requiere
9	Testeo de herramienta WorkPlace	abr-20	jun-20	Gestión de Recursos Humanos	- Administración -RRHH -Comercial -Sistemas	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	No requiere
10	Contratación Definitiva de Workplace by Facebook : Personal LOZADA (100 usuarios estimados) y Franquicias (60)	jul-20	jul-20	Gestión Administrativa de Proveedores	- Administración -RRHH	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras	Workplace by Facebook	A)Empleados Lozada AR\$297.600 x Año B)Franquicias AR\$ 172.560 x Año -Total: \$476.160 x Año (Anexo 4)
11	Evaluación, seguimiento y control Sostenido del funcionamiento de Workplace	jul-20	dic-22	Marketing y Comunicación	Dirección Ejecutiva	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	No requiere

Tabla 5. Planes de Acción Workplace By Facebook. Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto Final

Táctica	Recursos	2020	2021	2022	Costo Total
1	Revisión Legal	\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ 10.000
	Revisión Impositiva	\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ 10.000
	Desarrollo App Mobile	\$500.000	\$ -	\$ -	\$ 500.000
2	Integraciones Sistema Lozada con Workplace	\$ 27.000	\$ -	\$ -	\$ 27.000
	Plataforma Workplace	\$476.160	\$ 476.160	\$ 476.160	\$ 1.428.480
Asesoría	Servicio de Honorarios Profesionales Administración \$1350 x hora- 14 hs Mensuales 2020/2021 (Anexo 2)	\$218.400	\$ 218.400	\$ -	\$ 436.800
PRESUPUESTO TOTAL ANUAL		\$ 1.241.560	\$ 694.560	\$ 476.160	\$ 2.412.280

Tabla 6. Presupuesto Final. Fuente: Elaboración Propia

A la empresa, dichas estrategias corporativas le costaran \$ 2.412.280,00 en el lapso de tiempo determinado en el objetivo general de la presente propuesta. Respecto a los montos colocados en el presupuesto total, cabe destacar que el presupuesto de Desarrollo de la App Mobile, fue presupuestado vía teléfono por empresas especialistas del rubro seleccionadas a través de internet y otras empresas recomendadas tanto por empresas como por personas, y se seleccionó teniendo en cuenta tanto el servicio ofrecido, como la economicidad del mismo. Respecto al resto de los presupuestos incluidos en el presupuesto final, cabe mencionar que los mismos fueron debidamente justificados en el desarrollo de los planes de acción, mediante distintos anexos que se encuentran detallados al final del presente reporte de caso.

Por último, en lo que respecta a la proyección de ventas, la misma fue debidamente justificada luego del desarrollo del objetivo general, teniendo en cuenta las ventas y los resultados generados detallados por la empresa en el estado de resultados y el crecimiento en facturación del canal de comercio electrónico en los últimos dos años dentro del rubro de pasajes y turismo.

Retorno de la Inversión (ROI)

Una vez determinada la inversión a realizar y definida la proyección de las utilidades que obtendrá la empresa (ingresos) en base al último balance (2018), se procede a determinar cuál será la utilidad obtenida por la empresa una vez implementado dicho reporte de caso.

Según lo definido en el objetivo general de la propuesta, se busca formalizar el proceso de comunicación de la empresa por medio de la implementación de distintas herramientas digitales repercutiendo en el aumento del 10% en sus ventas anuales para finales del año 2022. La proyección definida junto con el objetivo general del presente reporte de caso, teniendo en cuenta las ventas del periodo 2018, es de \$33.035.764,78 de ventas, lo que representa un 0,07% de penetración en el mercado online, que le otorgarían a la empresa \$8.154.255,96 de margen bruto para finales del año 2022.

Calculo de ROI

$$= ((\text{Beneficios Generados}-\text{Inversión})/\text{Inversión})*100$$

Ventas Totales 2018	\$ 330.357.647,78
Beneficio Bruto 2018 (24,7%)	\$ 81.542.559,64
Ventas adicionales proyectadas 2022 (Incremento 10%)	\$ 33.035.764,78
Beneficio Total Adicional (24,7% de las ventas adicionales)	\$ 8.154.255,96
Resultado Bruto 2022	\$ 89.696.815,60
Inversión Total de la Implementacion	\$ 2.412.280
ROI =(B-C)/C x 100 (%)	238%

Tabla 7. Calculo de ROI. Fuente: Elaboración Propia.

$=((8.154.255,96-2.412.280,00)/ 2.412.280,00)*100= 238\%$, lo que significa que por cada peso invertido, la empresa generara \$2,38.

marcada tendencia en la utilización de Apps Mobiles como medios de compra para los consumidores, y en donde se puede observar que la categoría de Pasajes y Turismo es líder de este canal. Es por esto que se concluye que la empresa Lozada Viajes, se encuentra frente a una gran oportunidad para reorganizar su proceso de comunicación interna y externa mediante la implementación de distintas herramientas digitales, que le permitirán a través de su ejecución, incrementar su participación en el mercado y maximizar sus beneficios.

Además, cabe determinar a modo de recomendación, que la implementación de las herramientas Workplace By Facebook y la App Mobile Lozada integradas con la red de franquicias Lozada, generaran a la empresa distintas bases de análisis, que podrán ser utilizadas para generar nuevos planes de acción que le permitan continuar mejorando continuamente sus procesos. Es recomendable también, el desarrollo de un cuadro de mando integral, que le permita a la organización realizar un control sostenido de la evolución de los distintos planes de acción implementados, y asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía a largo plazo, logrando de esta manera cumplir con el objetivo de omnicanalidad. Es recomendación del autor, que una vez implementados las acciones mencionadas anteriormente, la empresa evalúe la posibilidad de integrar sus plataformas de comercio electrónico, con alguna plataforma de comparativa de precios como puede ser Turismo City. Con la implementación de dichos planes de acción, la empresa tendrá la posibilidad de incrementar sus ingresos, a través de un aumento en sus futuras ventas gracias a una mayor penetración de mercado, tanto desde la casa central, como desde su red de franquicias, teniendo la posibilidad además, de incrementar el número de estas últimas obteniendo mayor presencia en el resto del país.

En último lugar, es importante destacar que la implementación del presente reporte de caso, pretende ser realizada teniendo en cuenta el sector externo en el que está inmersa la empresa, además de la situación política, económica y social en la que se encuentra el país en el año 2019. Al ser un año electoral, y en medio de una transición presidencial, se pueden presentar distintas situaciones que beneficien o perjudiquen al sector en el que se encuentra la empresa, o a la economía en general del país, por lo que la empresa que logre anticiparse a las tendencias y oportunidades que se presentan dentro del mercado argentino será la que logre posicionarse con una ventaja competitiva respecto al resto de las empresas del sector.

Bibliografía

BNA. (2019). *Título del Informe: Cotizaciones Históricas de las Principales Monedas.*

Recuperado de: <http://www.bna.com.ar/Personas>

CACE. (2019). *Título del Informe: Estudio anual de comercio electrónico MID 2019.*

Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

CANVAS. (2019). *siglo21.instructure.com..* Recuperado el 27 de Octubre de 2019 de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/5636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8>

Estado Argentino. (2018). *Título del Informe: Política pública de incentivo a la inversión*

privada en áreas naturales. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/oportunidades-naturales/politica-publica>

INDEC. (2019). *Título del Informe: Estadísticas de Turismo Internacional Vol.3 n° 11.*

Recuperado de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_06_19CDB08A4076.pdf

INDEC. (2019). *Título del Informe: Índice de Precios al Consumidor Vol. 3 n°25.* Recuperado

de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_193C0A98AEA4.pdf

Sainz de Vicuña Ancin. (2015). *El plan de Marketing Digital en la Práctica.* Madrid, España:

ESIC.

Sainz de Vicuña Ancin. (2017). *El plan estratégico en la Práctica.* Madrid, España: ESIC.

Anexos

Anexo 1. Honorarios de Asesoría Jurídica y Jurídica Tributaria. Recuperado de: http://www.abogado.org.ar/images_db/imgs/Img/File/valor_consult3.pdf

Colegio de Abogados de Córdoba
Duarte Quiros 571 - C.P. 5000 - Córdoba - República Argentina
Tel. 0351-5682903 / 4220448 / 4217659 e-mail colegio@abogado.org.ar



VALOR DEL JUS \$1.261.72 01/10/2019

ART. 104 SECCIÓN 8 – LEY 9459A CÓDIGO ARANCELARIO PARA ABOGADOS Y PROCURADORES

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	TOTAL
Consulta Verbal (Mínimo)	2 JUS	\$ 2523,44
Consulta por escrito (Mínimo)	4 JUS	\$ 5046,88
Consultas que involucren estudio de causas en Trámite (Mínimo)	8 JUS	\$ 10093,76

Córdoba 1 de octubre de 2019.

Anexo 2. Honorarios de Asesoría Profesional en Administración. Recuperado de: [https://cpceba.org.ar/media/download/noticias/Res30-19%20\(Aranceles%20Indicativos%20Serv%20Prof%20-%20Res%20%2071-08\)%20-%2027.06.19.pdf](https://cpceba.org.ar/media/download/noticias/Res30-19%20(Aranceles%20Indicativos%20Serv%20Prof%20-%20Res%20%2071-08)%20-%2027.06.19.pdf)

RESOLUCION 71/08 (T.O. 27.06.2019)
ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES"

VISTO:

La necesidad de adecuar el Valor del Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 18.12.2018) "Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales", y

CONSIDERANDO:

Que mediante la Res. 71/08 el CPCE de Córdoba estableció valores para las distintas labores profesionales dentro de las áreas impositiva, laboral y previsional, contabilidad y auditoría, actuación judicial y varios que son indicativos y referenciales y no constituyen ni deben ser interpretados como aranceles mínimos obligatorios

Que la Res. 71/08 expresa en su Artículo 5º que cuando las condiciones de mercado así lo requieran se faculta a la Mesa Directiva del CPCE a actualizar los valores fijados en el Artículo 1º de la misma.

Que es atribución del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba dictar normas que colaboren con el desenvolvimiento de la labor diaria de los profesionales.

EL CONSEJO DIRECTIVO DEL
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA

RESUELVE:

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

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

Artículo 3º: Regístrese, comuníquese y archívese.

Córdoba, 27 de junio de 2019

Anexo 3. Honorarios de Analista Programador. Recuperado de:

<https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios>

CPCIPC
Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba

Inicio » SERVICIOS » Honorarios

Tabla de Honorarios (tabla referencial orientativa | Act. Septiembre 2019)

C.E.R. = 15,9268 (01/09/2019) [Imprimir / Descargar Tabla](#)

Ingeniero / Analista de sistemas				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Ingeniero	\$ 76.095	\$ 124.011	\$ 2.070	\$ 3.769
Analista	\$ 59.703	\$ 114.502	\$ 1.821	\$ 3.680
Analista Jr	\$ 44.775	\$ 59.703	\$ 1.122	\$ 2.043
Analista Funcional	\$ 46.560	\$ 68.910	\$ 1.513	\$ 3.057
Analista de calidad / tester	\$ 46.329	\$ 68.566	\$ 1.291	\$ 2.240
Analista de Negocios	\$ 46.560	\$ 68.910	\$ 1.513	\$ 3.057
Analista de Usabilidad / UX	\$ 52.120	\$ 77.137	\$ 1.291	\$ 2.520
Analista Programador	\$ 59.703	\$ 114.502	\$ 1.521	\$ 2.592

RESOLUCIONES
Resolución Número:5120
Resolución Número:5116

Bolsa de trabajo **5**

UTN
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Anexo 4. Base de Presupuesto de Workplace By Facebook. Recuperado de:

<https://www.workplace.com/workplace/pricing>

Workplace by facebook

¿Por qué usar Workplace? Historias de éxito Seguridad Pricing Recursos para clientes Contact Sales Log In

Precio justo

MÁS POPULARES

Essential	Advanced	Enterprise
0 \$ _{USD}	4 \$ _{USD}	8 \$ _{USD}
Free	Por persona al mes	Por persona al mes
Registrarte gratis	Probar gratis durante 30 días	Contactar
	0 \$ para organizaciones sin ánimo de lucro	

Planes de Workplace