

Planificación estratégica para lograr la omnicanalidad en la empresa Lozada Viajes

Ana Antonella Ottaviani

Legajo: VADM15802



Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas.

## **Resumen**

En el presente trabajo se ha identificado que el principal problema de la empresa Lozada Viajes esta basado en la obsolescencia tecnológica de su modelo de negocios. A los fines de poder proponer una solución se ha trabajado en el desarrollo de una propuesta fundada en el desarrollo de una planificación estratégica que dote a la empresa de las herramientas necesarias para asegurar la sostenibilidad y sustentabilidad.

Esta planificación esta orientada a reestructurar las estrategias de comunicación y comercialización buscando maximizar la presencia en canales digitales, sin descuidar los canales tradicionales, y por consiguiente logrando alcanzar la omnicanalidad. Queda demostrado, en este trabajo, que se puede cumplir con el objetivo general planteado y a su vez lograr un crecimiento en las ventas teniendo, a su vez, un recupero rápido de la inversión.

Palabras clave: Empresa de turismo, Planificación estratégica, Omnicanalidad, Transformación digital, Comercio electrónico.

## **Abstract**

In the present work it has been identified that the main problem of the Lozada Viajes company is based on the technological obsolescence of its business model. In order to propose a solution, we have worked on the development of a proposal based on the development of a strategic planification that provides the company with the necessary tools to ensure sustainability.

This planning is aimed at restructuring communication and marketing strategies, seeking to maximize the presence in digital channels, without neglecting traditional channels, and therefore achieving omnichannel. It is demonstrated, in this work, that the general objective can be fulfilled and in turn achieve a growth in sales while having a quick recovery of the investment.

Keywords: Turism Company, Strategic Planification, Omnichannel, Digital Transformation, e-commerce.

## Índice

Resumen .....	2
Abstract.....	2
Introducción.....	5
Análisis de situación.....	8
Análisis de macroentorno .....	8
Análisis PESTEL.....	8
Análisis de microentorno.....	13
5 fuerzas de Porter .....	13
Análisis interno de la organización .....	14
Cadena de valor .....	14
Análisis FODA .....	16
Matriz de Ansoff.....	17
Marco Teórico.....	18
Diagnóstico y Discusión.....	20
Propuesta .....	22
Objetivo corporativo general.....	22
Objetivos específicos.....	22
Diagrama de Gantt.....	29

Presupuesto .....	30
Conclusión .....	32
Recomendaciones .....	32
Bibliografía .....	34
Anexos .....	37
Anexo 1: Presupuesto de campaña en Google.....	37
Anexo 2: Estimación costos y ventas. ....	41

### Índice de figuras y tablas.

<a href="#">Tabla 1: Presupuesto</a> .....	28
<a href="#">Tabla 2: Comparativa ventas y costos</a> .....	28
<a href="#">Tabla 3: Cálculo de ROI</a> .....	28

## Introducción

Lozada Viajes es una de la red de franquicias de agencias de viajes más grandes del país, cuyos orígenes se remontan al año 1987, cuando Cecilia Trigo de Lozada junto con su marido Facundo Lozada abren la primera sucursal de Lozada Viajes. En 1990 se incorporan a la empresa familiar los tres hijos de la familia, Juan Cruz, Iván y Javier. En este mismo momento se produce una expansión en la cartera de productos que ofrecía la empresa ya que, además de los viajes vacacionales, se comenzaron a ofrecer viajes de negocios a las empresas radicadas en Córdoba. En el año 2004 se produce la apertura de las 3 primeras sucursales, 2 de ellas ubicadas en Córdoba y la tercera en el microcentro de la provincia de Buenos Aires. En 2009 Visa les brinda la posibilidad de financiamiento en cuotas y la realización de campañas de marketing. Durante el año 2011 el operador mayorista OLA se convierte en el principal proveedor de la organización. Finalmente, en el año 2014, Juan Cruz Lozada asume como presidente, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial.

La misión de la organización es “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”; la visión es “Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina”; la estrategia de liderazgo se centra fundamentalmente en innovar en la gestión, lo que les permite crear productos turísticos que “satisfagan las expectativas de los viajeros y les permitan ser artífices de sus viajes”.

En la actualidad Lozada Viajes cuenta con 3 unidades de negocios:

1. Su red de franquicias: Distribuida a lo largo de todo el país, bajo la gestión de la casa central ubicada en la ciudad de Córdoba.
2. Venta Online: Surge con el objetivo de lograr omnicanalidad, concepto definido por Jordi Espinoza Puig (2019), como “... la integración de todos los canales existentes en el mercado de manera tal que se interrelacionen para que un cliente que inicio una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra” (p. 43). Esta unidad de negocios busca incorporar un nuevo canal de ventas, para acercarse a las nuevas generaciones.

3. Tour Operador: Se firmaron contratos con distintas cadenas hoteleras, navieras y aerolíneas comerciales con el fin de lograr una ventaja competitiva y diferenciarse de la competencia.

Desde el punto de vista empresarial, Lozada Viajes es una empresa en constante crecimiento que apunta a lograr la omnicanalidad, término que su directora ejecutiva conceptualiza como “el desafío de conectarlo todo”. Como señala el autor Pedro Barrientos Felipa (2017) “...la empresa ha cambiado de manera significativa con la introducción de Internet: la que no se adapta, sale de mercado” (p. 43). La omnicanalidad tiene una fuerte representación en los canales digitales, siendo el eje central de todos ellos la Internet. Siendo una de las principales debilidades de la organización es su modelo de negocios obsoleto, tecnológicamente hablando, en contraste con la apreciación de Barrientos Felipa, y en adición a la necesidad de la empresa de explotar los potenciales de la omnicanalidad, se plantea como mejora a implementar una planificación estratégica que permita la integración de la organización en canales digitales y facilite el camino para lograr penetrar en los mercados electrónicos con los productos actualmente desarrollados. Entendiendo la planificación estratégica en base a la definición realizada por Koontz, que consiste en “...analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión [...] es un proceso en extremo complejo que demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad” (Koontz, H. et al, 2012, p. 130).

Existen casos anteriores a este que pueden servir para ejemplificar como la planeación estratégica, aplicada a distintos escenarios, ha logrado una diferenciación a través de la aplicación de distintas estrategias.

En la publicación del Dr. Mayurí Barrón, Jorge V. (2011), en la que se presenta un estudio aplicado sobre una muestra de 10 agencias de viajes y turismo, en las cuales se emplearon herramientas propias de la planificación estratégica, como por ejemplo la matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, y la matriz del Boston Consulting Group, se llegó a la siguiente conclusión: aplicando planeación estratégica, el 70% de la muestra incremento su productividad en el índice esperado del 17,50%.

A su vez, Jiménez Bulla (2013) expone distintas razones por las cuales es necesario aplicar la planeación estratégica a las empresas de la industria turística, algunas de ellas son: maximizar la satisfacción del turista, ofrecer un esquema equitativo de costos y beneficios, y optimizar la rentabilidad de los recursos sin arriesgar su futuro. También presume que la planificación trae aparejados como beneficios la obtención de una perspectiva a largo plazo en la determinación de los impactos, y un ajuste adecuado a los cambios rápidos en la industria turística.

La omnicanalidad como objetivo requiere, según lo expresado previamente, de una planificación estratégica, tal como se ve justificado en los antecedentes mencionados en los párrafos anteriores.

## **Análisis de situación**

Lozada Viajes actualmente presenta una organización funcional que se divide en las áreas de: recepción, comercial, calidad y desarrollo, marketing y comunicación, y administración. A su vez hay un área dedicada a la gestión de sus productos propios. Cuenta con la asesoría externa de un estudio contable, un estudio jurídico y legal, y una empresa dedicada a los sistemas tecnológicos e informáticos. Lozada Viajes posee dos grupos bien diferentes de consumidores. Por un lado, las franquicias que consumen la marca, y por otro, los individuos que consumen la experiencia del viaje.

La empresa trabaja bajo un sistema de mejora continua el cual hace que todos los procesos estén en constante evolución, a su vez, su plan estratégico plantea la transformación digital, lo que va a permitir que todos los canales de ventas se integren. No obstante, se ha identificado como principal problema la obsolescencia de su modelo de negocios y la necesidad de explotar los potenciales de la omnicanalidad con el objetivo de facilitar el camino para lograr penetrar en los mercados electrónicos con los productos actualmente desarrollados.

Es interesante la visión de García Marta Rey respecto de la transformación digital, la cual entiendo es el eje central para lograr la omnicanalidad “los diferentes canales interactúan entre sí y se utilizan de forma simultánea, indistinta e ininterrumpida, tanto en el proceso de búsqueda de información como en el proceso de compra. Este ecosistema de canales online y establecimientos físicos perfectamente integrados puede mejorar tanto el rendimiento a través de los distintos canales, como la experiencia de compra de los consumidores” (2017, p.314).

### *Análisis de macroentorno*

#### *Análisis PESTEL*

##### Política:

A menos de dos meses de que ocurran las elecciones presidenciales, la Argentina transita días de incertidumbre, con un alto grado de volatilidad en los mercados. A comienzos del año 2019 el dólar cotizaba a \$38,60, a mitad de año ya se tasaba a \$45,80 y luego de las PASO se ubicó por encima de los \$55 llegando a alcanzar valores máximos de \$63, esto demuestra un



proceso devaluatorio incremental. A su vez el Ministerio de Hacienda intervino el mercado cambiario estableciendo límites (en monto) a las operaciones realizadas por parte de personas jurídicas. Con respecto a las tasas de interés, “los bancos están cobrando una tasa efectiva anual de hasta 170% para los productos más tradicionales o hasta 180%” (Clarín, Julio de 2019). Esta situación afecta tanto al turismo externo e interno, ya que, a causa de la devaluación, el aumento del dólar y las pocas ofertas de financiación las empresas que se dedican a este rubro pierden rentabilidad

A pesar de la incertidumbre y la volatilidad del final del gobierno del Ing. Mauricio Macri, existen herramientas provistas por el gobierno nacional para la promoción y la mejora de empresas de pequeña y mediana talla. De estas herramientas se destaca el programa Expertos PyME, promovido por el Ministerio de Producción de la Nación. Dentro del mismo ministerio existen otros programas que tienen el objetivo de facilitar herramientas para el crecimiento de las PyME: Capacitación PyME; PAC Empresas; Régimen de Bonificación de Tasas. Este tipo de planes permite a las empresas de turismo (en este caso, pero también aplicable a otras industrias) obtener asistencia para mejorar sus procesos, digitalizar sus actividades y obtener un acompañamiento y asesoramiento en estos procesos. De esta forma, la asistencia del gobierno brinda herramientas que permitirán a la PyME maximizar sus ventajas competitivas y lograr mayor estabilidad en un mercado turbulento.

#### Economía:

Tras las Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias, el riesgo país argentino alcanzó los 2500 puntos, similar al alcanzado en noviembre de 2001, previo a la explosión de la crisis económica que acabó con el gobierno del Dr. Fernando De La Rúa; los precios de las acciones argentinas medidas en dólares cayeron abruptamente; el dólar alcanzó precios máximos nominales cercanos a los \$63. El contexto económico argentino para el cierre del año 2019 es de una profunda crisis económica, con un alto nivel de recesión e inestabilidad cambiaria.

Según el informe N° 22 de la Cámara Argentina de Turismo, correspondiente al mes de Julio de 2019, “... En mayo el turismo emisor registró la duodécima caída consecutiva. El ritmo de la caída interanual continuó siendo de dos dígitos”. También se mencionó que “...En mayo

del corriente año viajaron al exterior 327 mil residentes de Argentina. Esto representó una disminución de 16,3% respecto a mayo del año pasado (-64 mil turistas)". Esto demuestra una recesión en el mercado en el cual se encuentra encuadrada la empresa.

#### Sociedad:

En el informe Trabajo e Ingresos Vol. 3. N°4 correspondiente al primer trimestre del año 2019 emitido por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina se menciona que "...de la comparación interanual surge que la tasa de actividad y la tasa de empleo permanecen relativamente estables, mientras que la tasa de desocupación registra un incremento, estadísticamente significativo, de 1,0 p.p. (9,1% a 10,1%)". Con respecto a las Condiciones de Vida de la sociedad argentina según el informe Vol. 3. N°4 correspondiente al segundo semestre del 2018, emitido por la misma entidad, sostiene que "...en el segundo semestre de 2018 el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza es del 23,4%; estos comprenden el 32,0% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 4,8% de hogares indigentes que incluyen el 6,7% de las personas. Los indicadores mencionados registran una suba de la pobreza y la indigencia con respecto al primer semestre de 2018 y también respecto de los consignados en el segundo semestre de 2017".

Otra variable para tener en cuenta es el Índice de precios al consumidor tomando como referencia el Vol. 3. N°25 correspondiente a Julio de 2019 sostiene que "... el nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en julio una variación de 2,2% con relación al mes anterior" pero si se analiza las variaciones de julio con respecto al mismo mes del 2018, se obtiene un aumento del nivel general de precios a nivel nacional del 54.4%.

Estos datos demuestran que la sociedad argentina siendo afectada significativamente por la crisis económica detallada en párrafos anteriores. Esta afectación provoca que se aumente la franja de hogares que se encuentran por debajo de la línea de pobreza y por consiguiente se disminuyan los potenciales clientes del mercado turístico. Una persona que se encuentra por debajo de las condiciones mínimas para pertenecer a la clase media baja, difícilmente (por no plantear la imposibilidad) podrá realizar gastos referidos a turismo.

Más allá de lo anteriormente expresado, y considerando únicamente a los segmentos que se encuentran por encima de la línea de pobreza, el viajero argentino se adapta constantemente a las distintas políticas del gobierno, y a las tendencias económicas para planificar sus viajes. Las crisis económicas son el puntapié inicial para que se busquen descuentos, promociones o algún tipo de beneficio que permita ahorrar.

#### Tecnológico:

La Web 2.0 (o Web Social) cambió la forma de adquirir productos y servicios. La información se encuentra al alcance todos y, según el Informe de Servicios vol.3 N°7, que contiene datos del primer trimestre del año 2019, se observó que “... en el primer trimestre de 2019, se registraron 7.456.690 accesos a internet fijos. Esto significó 1,2% de aumento respecto al primer trimestre de 2018” (INDEC, 2019).

Según datos obtenidos de la página web del Ente Nacional de Comunicaciones (ENaCom), se verifica que en Argentina hay 8,4 millones de hogares con acceso a internet, lo que representa el 61,4% de penetración. En los últimos 3 años, los accesos vienen creciendo alrededor de 7% anual. Esto significa que el acceso a internet en cada hogar argentino en cada vez mayor.

El comportamiento de consumo tecnológico también tiene impacto en los viajeros ya que, a través de distintas plataformas, pueden contactar de manera fácil y rápida con las distintas agencias de turismo pudiendo comparar precios, alojamientos, servicios y distintas experiencias.

A su vez según el último informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, intitulado “Estudio MID 2019”, se pueden extraer los siguientes datos de importancia, “... 9 de cada 10 argentinos compraron online alguna vez y siete lo hicieron el último año” (se toma este dato como viable considerando que se evaluó en el informe, y se considera como población, a todos aquellos adultos argentinos que tienen acceso a internet, de otra manera no contrastaría con los datos de penetración de internet en los hogares argentinos provisto por el Ente Nacional de Comunicaciones)” (CACE, 2019).

Estos datos exponen una oportunidad para las empresas de la industria turística. Argentina es un país que posee un mercado de gran potencial, basado en el alto grado de penetración de internet en los hogares. Implementar herramientas de comercialización a través de herramientas

digitales debe merecer un análisis significativo, principalmente por su potencial impacto en la organización.

#### Ecología:

El “Informe del estado del ambiente (2017) concluye que la Argentina se encuentra en un estado de vulnerabilidad respecto de los efectos del cambio climático. La región de la diagonal norte del país, junto con la pampa húmeda, están sufriendo un proceso de tropicalización. A su vez, en el mismo informe, y como respuesta a esta conclusión, se indica que la Argentina fue el primer país en cumplimentar con la revisión del informe de Contribución Nacional Determinada y establecer acciones de mitigación a las causantes del cambio climático. A su vez ha establecido fuertemente su posición frente a este escenario durante el período de presidencia del G20.

Es importante destacar que la acción de responsabilidad social empresaria tiene un impacto fuerte en el medio ambiente y debe acompañar a las políticas de mitigación propuestas por el estado argentino. Es sustancial, en este aspecto, la conceptualización de Responsabilidad Social y Empresaria construida por Betancourt, E. (2018) como “...un concepto en que las empresas integran elementos sociales y ambientales con las operaciones del negocio, gestión y relaciones con las partes interesadas [...] las empresas deben tener implementado en sus operaciones y estrategias claves, un proceso de integración social, ambiental, ética; derechos humanos y preocupaciones de los consumidores, en estrecha colaboración con sus grupos de interés” (p. 10).

#### Legal:

En el ámbito de las empresas dedicadas al turismo, hay diversas leyes y resoluciones que se deben tener en cuenta para operar en la República Argentina, como el caso de la ley 18.829, que versa sobre los agentes de viajes; la ley 19.918 que se refiere a los contratos de viajes; la ley 25.651 que trata sobre el texto a incluir en tickets o vouchers. Además, cada provincia tiene su convenio, en el cual la Nación delega en cada gobierno las facultades para controlar y fiscalizar los agentes de viajes. También está vigente en la provincia de Córdoba la ley de turismo, N° 9.124, cuya autoridad de aplicación corresponde a la Dirección de Turismo de la Agencia Córdoba Deportes, Ambiente, Cultura y Turismo.

La empresa se encuentra regulada, al contar con empleados en relación de dependencia, por la ley 20.744, la cual regula las relaciones individuales del trabajo en el sector privado.

### *Análisis de microentorno*

#### *5 fuerzas de Porter*

##### Rivalidad entre competidores actuales:

Los competidores en esta industria son numerosos, y con el avance de la tecnología los usuarios están a un clic de distancia de acceder a empresas competidoras (entre sí) de distintas partes del mundo. Por esta razón, se debe buscar constantemente nichos de mercado para poder lograr una diferenciación del resto. La necesidad de diferenciar el producto es síntoma de rivalidad. Se puede decir entonces que la rivalidad entre competidores actuales de empresas de turismo es alta debido a que estos están equilibrados, todos ofrecen servicios homogéneos con precios similares es por esta razón que es más difícil que alguna empresa en particular domine el mercado.

##### Amenaza de productos similares:

En la industria del turismo los servicios, ante un cambio de circunstancias, se pueden reemplazar accediendo a otro de las mismas características. Esta cualidad impone un límite a los precios, y a la vez le da la posibilidad al usuario de poder comparar calidad e importes. En base a lo expresado, es claro que la amenaza de productos sustitutos es muy fuerte, pero si como empresa se logra ofrecer algo que lo diferencie del resto esta amenaza va a disminuir.

##### Poder de negociación con los proveedores:

La negociación con los proveedores en esta industria se encuentra en diferentes condiciones de acuerdo con el sector que se analice. Refiriéndose específicamente al transporte (aéreos, marítimo) el poder de negociación es bajo debido a que existen pocos operadores, que

actúan bajo una modalidad oligopólica y, por consiguiente, los precios se encuentran en condiciones similares a una cartelización. Sin embargo, para con el sector hotelero el poder de negociación aumenta considerablemente, ya que se amplía la cantidad de proveedores y por consiguiente los servicios sustitutos.

#### Poder de negociación con los clientes:

Los compradores de servicios turísticos tienen acceso a mucha información, lo cual lleva a considerar que, al momento de realizar una operación, se encuentran informados sobre la oferta de la competencia. Esto provoca que se exija calidad, un servicio superior y precios bajos.

Cuando los productos que ofrecen las distintas compañías están estandarizados hay más rivalidad entre las mismas, ya que el comprador puede comparar de manera más efectiva la calidad y precio. El poder de negociación con los clientes es bajo. (Aguilar Joyas 2006).

#### Amenaza de nuevos competidores:

La barrera de entrada a esta industria es alta, ya que requiere de una inversión inicial elevada y conocimientos técnicos, además, se encuentra regida por una legislación propia; Pero por otro lado la industria del turismo está en constante crecimiento, lo que convierte a este mercado en atractivo para invertir.

### *Análisis interno de la organización*

#### *Cadena de valor*

##### Actividades primarias:

- Logística interna: recepción de ordenes de provisión; requerimientos de clientes y de franquiciados; gestión del tiempo (metodología *just in time*).
- Operaciones: conformación de paquetes turísticos; asesoramiento a viajeros; asesoramiento a franquiciados; intermediación de productos turísticos; información turística.

## Planificación estratégica para lograr la omnicanalidad en la empresa Lozada Viajes

- Logística externa: recopilación, almacenamiento y distribución de los distintos productos; alojamientos; actividades de recreación; alquiler de vehículos y traslados.
- Marketing y ventas: *brand marketing*; marketing de productos; comunicación institucional; producción gráfica; relación con los medios de comunicación.
- Servicio post venta: soporte al cliente y al franquiciado; *call center*; seguimientos a clientes recurrentes.

### Actividades de apoyo:

- Infraestructura: Infraestructura moderna, ambientes espaciosos; coordinación institucional; administración financiera; gestión de calidad.
- Gestión de recursos humanos: ambientes de trabajo saludable; programas de capacitación; evaluaciones de desempeño; programas de sucesión.
- Desarrollo de tecnología: asesoría externa sobre sistemas tecnológicos e informáticos; líneas telefónicas y conexión a internet; gestión de redes sociales.
- Compras: selección de proveedores; políticas de stock mínimo; evaluación de proveedores (por normas ISO).

*Análisis FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo humano, se proponen contantes capacitaciones para convertirlos en una ventaja competitiva.</li> <li>• Posicionamiento de la marca en Argentina.</li> <li>• Red de franquicias.</li> <li>• Certificación de calidad ISO 9001</li> <li>• Contratos con cadenas hoteleras y navieras más importantes a nivel mundial, y también con diversas aerolíneas comerciales.</li> <li>• Lanzamiento de la segunda marca.</li> <li>• Crecimiento del Campus Lozada para la comunidad (para la formación de colaboradores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistemas de información online.</li> <li>• Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias.</li> <li>• Falta de expertise tecnológico.</li> <li>• Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros.</li> <li>• Falta de comercialización de pasajes en buses (Individuales ni en paquetes).</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial (Crecimiento de la industria)</li> <li>• Desembarco de <i>low cost</i> en Argentina y nuevas rutas.</li> <li>• Autorización del banco central de la República Argentina para la venta de monedas extranjeras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente.</li> <li>• Fuerte devaluación del peso provocando disminución en el poder adquisitivo de la sociedad argentina.</li> <li>• Restricciones a las operaciones cambiarias para personas jurídicas impuestas por el gobierno argentino.</li> </ul>

Se puede destacar del análisis FODA que las fortalezas con las que cuenta la empresa son una base fundamental del reconocimiento de la marca en Argentina. No por esto se debe dejar de mencionar el peso que ejerce las debilidades de la empresa en la gestión tecnológica, que, en conjunción con la amenaza del crecimiento agresivo de la competencia online, atenta contra la sustentabilidad de esta.



*Matriz de Ansoff*

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	<b>Desarrollo de mercados</b>	Diversificación

A través de la matriz de Ansoff se puede inferir que la manera de crecer que utilizará Lozada Viajes será el desarrollo de mercados, ya que manteniendo sus productos existentes. Esto se logrará al penetrar en nuevos mercados, específicamente los digitales, mediante la implementación de estrategias que posibiliten la omnicanalidad.

## Marco Teórico

El objetivo de este trabajo es analizar la implementación de una planificación estratégica enfocada en la industria del turismo. En esta sección se desarrollarán los conceptos de planificación estratégica, estrategia, ventajas competitivas, omnicanalidad y comercio electrónico, desarrollando conceptos de diversos autores.

Fernández Romero (2010) define a la planificación estratégica como “las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (p. 9). Esta conceptualización realizada por Fernández Romero se ve ampliada por la construcción realizada por Villacis Ramírez, que detalla que “la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar peligros” (Villacis Ramírez, A. et al, 2017, p. 749). La importancia de la planeación estratégica radica en establecer objetivos que la empresa desea conseguir a largo plazo, que ayuden a lograr sus objetivos específicos. (Morales Castro & Morales Castro, 2014, p. 2).

Para entender acabadamente la planificación estratégica es necesario entender el significado de estrategia. Rojas López (2012) cita a Ramírez, quién indica que la estrategia, “muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas” (p. 31). A su vez Jiménez & Jiménez (2013) plantean que formular la estrategia se logra a través del desarrollo de la misión y la visión de la empresa, el análisis e identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, todo esto estableciendo objetivos a largo plazo.

A medida que profundizamos en el análisis de la organización identificaremos aquellos elementos que la hacen diferente al resto, es decir que generan una ventaja competitiva. Lamb, C. (2011) entiende a esta ventaja, como “un conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, percibida por el mercado meta como significativa y superior a la de la competencia.” (p.40). En concordancia con Lamb, Koenes A. (1996) propone que “una ventaja

competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado” (p. 27).

La omnicanalidad es entendida por Andrés Martínez, M.E (2017) como “un medio de homogeneización de la experiencia de compra que comprende acciones que aumentan ventas, aportando valor al cliente, dentro de un concepto de relación comercial en el que el cliente pasa a ocupar el lugar central” (p.3). A su vez Jordi Espinosa Puig (2019) sostiene que “la omnicanalidad conforma a la nueva tienda del futuro, tomando al cliente como centro, ejecutando y realizando todas las operaciones entorno a el y a su beneficio” (p. 39).

Para lograr la omnicanalidad es necesario abordar los canales digitales. Basantes, A. (2016) define al comercio electrónico cómo la “tecnología para el cambio, se refiere específicamente a las transacciones en línea de compra y venta de bienes o servicios” (p. 20). Además, recalca los beneficios que proporciona el comercio electrónico mencionando que “los beneficios que se obtienen son varios entre ellos la reducción del trabajo administrativo, transacciones comerciales inmediatas y precisas, facilidad de acceso a la información, y reducción de la necesidad de reescribir la información en los sistemas de información” (p. 27). A su vez, Jones, C. (2016) considera que “una empresa realiza comercio electrónico toda vez que utiliza las redes de telecomunicaciones basadas en TIC, y particularmente en Internet, para comunicarse y favorecer sus relaciones con sus clientes, proveedores y otras empresas u organizaciones, con el fin de crear valor” (p. 5). Aclarando que cuando menciona las TIC se esta haciendo referencia a las tecnologías de información y comunicación.

Este reporte de caso concuerda con los expuesto por los diversos autores tratados en los párrafos anteriores, principalmente con la definición de omnicanalidad propuesta por Andrés Martínez, M.E, la de planificación estratégica propuesta por Fernández Romero y la definición de comercio electrónico propuesta por Basantes ya que las considero como las más relevantes para este caso. Las 3 definiciones en su conjunto nos permiten concluir en que la aplicación de una planificación estratégica apuntando a la omnicanalidad, a través del comercio electrónico, es el camino que se seguirá a lo largo del trabajo.

## Diagnóstico y Discusión

El modelo de negocios de Lozada Viajes no contempla la utilización de múltiples canales para la comercialización de sus productos y servicios. Se basa en un esquema tradicional que con el día a día y los cambios generacionales pierde fuerza y entra en obsolescencia. Este problema se ve potenciado gracias a la amenaza que representa el agresivo crecimiento de la competencia en estos canales, no penetrados por la organización.

Analizando la obsolescencia que presenta el modelo de negocios de Lozada Viajes, se puede determinar que tiene un alto impacto al no poder atender a los clientes pertenecientes a las nuevas generaciones, en su mayoría nativos digitales. Espinoza Puig (2019) indica que “la omnicanalidad conforma a la nueva tienda del futuro, tomando al cliente como centro, ejecutando y realizando todas las operaciones en torno a el y en su beneficio. A demás de la implementación y coordinación de los diferentes canales de comunicación y una mejor experiencia disponiendo de más canales para el cliente” (p. 39). Este escenario se ve potenciado con la debilidad presentada en el análisis FODA que hace referencia a la falta de *expertise* tecnológico. Actualmente, en el siglo XXI, el crecimiento tecnológico ha avanzado con mucha velocidad y las PyMEs, generalmente, no cuentan con departamentos tecnológicos, este es el caso de Lozada Viajes que solo cuenta con una asesoría externa.

El agresivo crecimiento que está sufriendo la competencia en los canales digitales y el nulo crecimiento por parte de Lozada Viajes provoca una clara desventaja a la hora de competir, los clientes requieren más información y el proceso de compra ocurre principalmente a través de canales digitales. Espinoza Puig (2019) expresa que “las marcas que se han mantenido exitosas en los últimos años son aquellas que han aceptado plenamente y logrado formar parte de la industria de manera omnicanal, de manera que [sic] han también aceptado el e-commerce como otro canal que les brindara mayores oportunidades” (p. 18) , es importante aclarar que lograr esta omnicanalidad debe ser planificado ya que tendrá un impacto directo en la operación, “la estrategia de ser omnicanal brinda diferentes herramientas con el fin de promover la eficiencia [...] al tener una centralización entre estos canales o plataformas facilitando las operaciones de la marca” (Espinoza Puig, 2019, p.45).

La implementación de una planificación estratégica permitirá definir un nuevo modelo de negocio que contemple como eje principal la omnicanalidad incluyendo mercados digitales. A su vez la contratación de un profesional a cargo de la Transformación Digital facilitara a la organización de los conocimientos necesarios para llevar adelante este proceso. Esto atacará de manera directa tanto a la obsolescencia del modelo de negocios actual, como a la desventaja producida hasta el momento con la competencia, al no poder crecer al mismo ritmo en los mercados digitales. La conjunción de los objetivos planteados en este párrafo da cuenta de la relevancia de este trabajo, ya que permitirá mantener la sostenibilidad y sustentabilidad de Lozada Viajes a través del tiempo.

## **Propuesta**

### **Objetivo corporativo general**

Consolidar la omnicanalidad a través de la implementación de una planificación estratégica que permita concretar un crecimiento del 10% de las ventas para diciembre 2020, concentrado en canales digitales.

Estrategia corporativa: El proyecto se basa en crear nuevas estrategias para mejorar el desempeño organizacional de manera eficaz, buscando consolidar la omnicanalidad, alcanzando una mayor rentabilidad y enfocándose en la satisfacción del cliente.

### **Objetivos específicos**

1. Crear un área dentro de la organización que lidere el proceso de transformación digital durante el año 2020.
2. Implementar una estrategia de comunicación que potencie los canales digitales de comercialización de la empresa y permita superar los 100 mil seguidores en redes sociales antes de diciembre 2020.
3. Aplicar un rediseño del sitio web de Lozada Viajes que contemple la estrategia de comunicación desarrollada para potenciar los canales digitales e implemente un e-commerce que permita la comercialización en línea de los productos y servicios de la empresa.
4. Lograr un crecimiento del 10% de las ventas concentrado en canales digitales, respetando un crecimiento sostenido del 1.25% mensual durante los 8 meses del proyecto.

### **Estrategias tácticas:**

- ✓ Crear un área dentro de la organización que lidere el proceso de transformación digital durante el año 2020.

Para lograr el objetivo planteado, se llevará a cabo una reorganización del organigrama, creando un área que se dedique exclusivamente a la transformación digital que se llevará a cabo en Lozada Viajes.

Plan de acción y plazos:

- Definir las competencias y responsabilidades de cada uno de los integrantes. Plazo: 02/01/2020 al 09/01/2020.
- Definir y seleccionar las personas que integraran esta nueva área. Plazo: 10/01/2020 al 24/01/2020.
- Definir políticas de trabajo. Plazo: 10/01/2020 al 17/01/2020.
- Capacitar al personal en cada una de sus responsabilidades. Plazo: 27/01/2020 al 28/02/2020.

Responsables:

- Presidente de la empresa: Juan Cruz Lozada
- Directora Ejecutiva: Amalia Ferrer
- Directora Financiera: Gabriela Alasia
- Analista RRHH contratado.
- Jefe de proyectos contratado.

Recursos:

- Sala para llevar a cabo las capacitaciones y trabajo diario.
- Insumos de oficina.
- Computadoras.

Costos:

- Pago al profesional de RRHH estimativo \$135000 por tres meses.

- Capacitadores, de diversas temáticas (gestión ágil de proyectos: *kamban*, *design thinking* y *e-commerce*) en total \$45000.
- ✓ Implementar una estrategia de comunicación que potencie los canales digitales de comercialización de la empresa y permita superar los 100 mil seguidores en redes sociales antes de diciembre 2020.

Para llevar a cabo el objetivo planteado se contratará una agencia de marketing digital externa dedica principalmente a los medios digitales que se encargará del restyling de identidad visual que apuntará a una propuesta más minimalista que buscará jerarquizar y estilizar. Esta nueva imagen será una guía para aplicar la estética definida en todas las piezas de uso de la empresa (Redes sociales, sitio web, franquicias). La misma agencia llevara adelante publicaciones periódicas que den a conocer la transformación digital que está sufriendo la empresa, además del diseño de placas publicitarias y videos animados para mostrar servicios y productos destacados, tanto en Instagram como en Facebook (ver anexo 2 pág. 35 el Presupuesto de campaña en Google).

#### Plan de acción y plazos:

- Evaluar las distintas alternativas de agencia de marketing digital disponibles en el mercado y seleccionar la más adecuada. Plazo: 02/03/2020 al 06/03/2020.
- Diseñar junto a la agencia el restyling de la marca. Plazo: 09/03/2020 al 20/03/2020.
- Definir la estrategia de comunicación en redes sociales. 09/03/2020 al 20/03/2020.
- Atención de consultas, seguimientos de anuncios en redes sociales y cuantificación periódica de seguidores. Plazo: 23/03/2020 al 30/04/2020.

#### Responsables:

- Directora ejecutiva: Amalia Ferrer.



## Planificación estratégica para lograr la omnicanalidad en la empresa Lozada Viajes

- Responsable de Bran Marketing: Guillermo Cuello.
- Jefe de proyectos contratado.
- Agencia de marketing digital contratada.

### Recursos:

- Sala de reuniones.

### Costos:

- Costos de agencia de marketing digital \$164900.

- ✓ Aplicar un rediseño del sitio web de Lozada Viajes que contemple la estrategia de comunicación desarrollada para potenciar los canales digitales e implemente un e-commerce que permita la comercialización en línea de los productos y servicios de la empresa.

### Plan de acción y plazos:

- Evaluar las distintas alternativas de empresas de diseño de sitios web e implementación de e-commerce y seleccionar una. Plazo: 02/03/2020 al 20/03/2020
- Definir la estrategia de comercialización para canales digitales apuntando tanto a consumidores finales, empresas y la cadena de franquicias. 02/03/2020 al 20/03/2020.
- Solicitar a la empresa seleccionada el diseño e implementación del nuevo sitio web y el e-commerce siguiendo los lineamientos establecidos en el restyling definido por la agencia de marketing digital. Plazo: 23/03/2020 al 10/04/2020.
- Definir y configurar los productos y servicios que se comercializaran en el e-commerce. Plazo: 13/04/2020 al 17/04/2020.

### Responsables:

- Directora ejecutiva: Amalia Ferrer.

- Responsable de Bran Marketing: Guillermo Cuello.
- Gerente comercial: Laura Stancov.
- Jefe de proyectos contratado.
- Agencia de marketing digital contratada.
- Empresa de diseño de sitios web.

Recursos:

- Sala de reuniones.

Costos:

- Costos de empresa de diseño de sitios web: \$60000.

- ✓ Lograr un crecimiento del 10% de las ventas concentrado en canales digitales, respetando un crecimiento sostenido del 1.25% mensual durante los 8 meses del proyecto.

El lograr un crecimiento de las ventas, específicamente en canales digitales, implica que se deba atravesar diversas etapas y tener la posibilidad de aplicar ajustes en tiempo de ejecución. Las acciones establecidas para la actuación de esta etapa del proyecto están concentradas en diversos actores, los cuales deben trabajar en sinergia y establecer una efectiva relación inter e intra disciplinaria. Se establecerán herramientas de retroalimentación en los canales digitales, que permitirán nutrir una base de datos de conocimiento la cual, a través de técnicas de Machine Learning y Big Data, será explotada para poder encontrar categorías emergentes, que puedan ser atacadas de manera directa, y potenciar las ventas. Además de la obtención y explotación de la información, será necesario contar con un profesional de ontología del lenguaje, que vele por la comunión del equipo de trabajo y que ayude a establecer “*conversaciones*” que potencien la sinergia.

Plan de acción y plazos:

- Implementar herramientas de análisis de tráfico web en el sitio de Lozada Viajes. Se trabajará específicamente con *Google Analytics* debido a su potencia y gratuidad.

Plazo: 13/04/2020 al 17/04/2020.

- Definir e implementar un algoritmo de análisis y categorización de los datos que sean obtenidos a través de *Google Analytics*. Para esto se establecerá un análisis de aprendizaje no supervisado de *Machine Learning* y *Big Data*. Plazo: 23/03/2020 al

17/04/2020.

- Diseñar e implementar campañas de *Google AdWords*, Facebook Ads e Instagram Business. Plazo: 09/03/2020 al 27/03/2020.

- Establecer una repetición cíclica entre el análisis y categorización a través de Machine Learning y Big Data y aplicar ajustes a las campañas en redes sociales (AdWords, Facebook Ads e Instagram Business) orientándolas al resultado de los análisis. Esta actividad se realizará en conjunto con sesiones de coaching ontológico con el objetivo de potenciar la sinergia de los participantes del proyecto. Estas sesiones serán realizadas durante las semanas de ajuste de campaña que se realizarán una vez por mes en las siguientes fechas:

- Ajustes campaña mayo 2020. 04/05/2020 – 08/05/2020
- Ajustes campaña junio 2020. 01/06/2020 – 05/06/2020
- Ajustes campaña julio 2020. 06/07/2020 – 10/07/2020
- Ajustes campaña agosto 2020. 03/08/2020 – 07/08/2020
- Ajustes campaña septiembre 2020. 07/09/2020 – 11/09/2020
- Ajustes campaña octubre 2020. 05/10/2020 – 09/10/2020
- Ajustes campaña noviembre 2020. 02/11/2020 – 06/11/2020

Responsables:

- Directora ejecutiva: Amalia Ferrer.
- Responsable de Bran Marketing: Guillermo Cuello.
- Gerente comercial. Laura Stancov.

## Planificación estratégica para lograr la omnicanalidad en la empresa Lozada Viajes

- Jefe de proyectos contratado.
- Agencia de marketing digital contratada.
- Científico de Datos contratado.
- Coach Ontológico contratado.

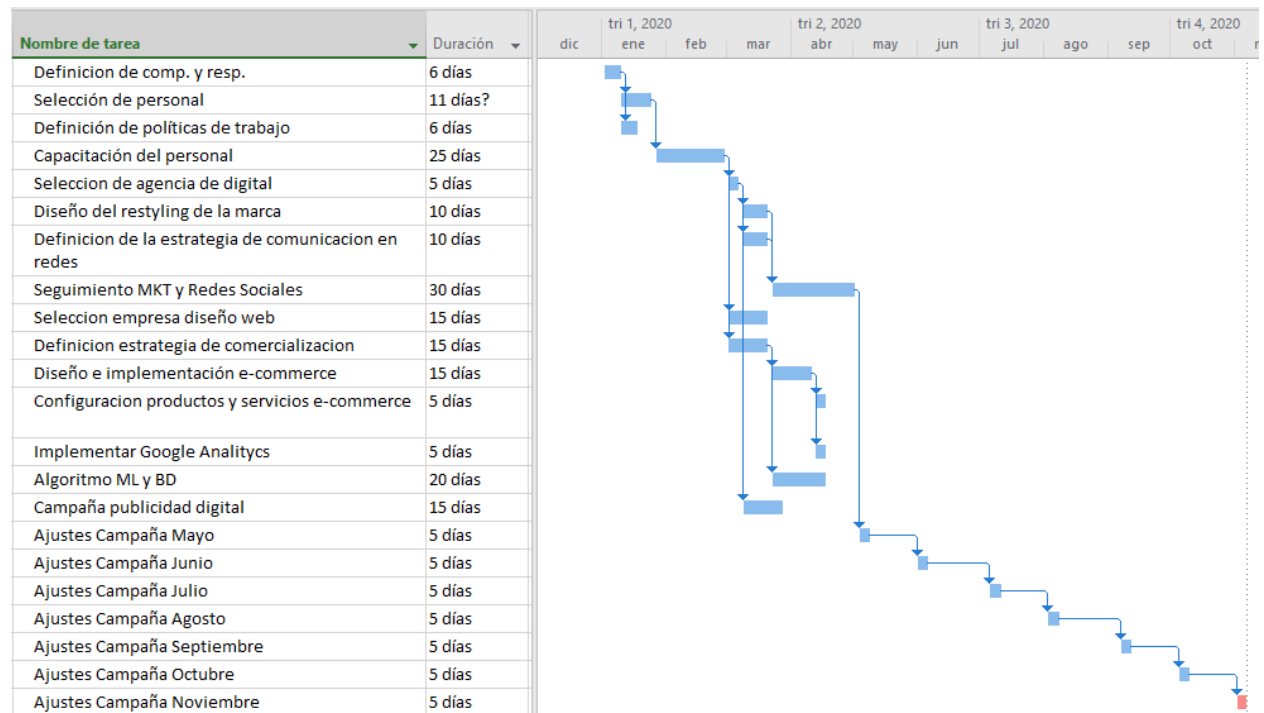
### Recursos:

- Servidores
- Sala de reuniones
- Computadoras.
- Insumos de oficina.

### Costos:

- Servidores en la nube para Machine Learning: \$226.800 por el total del proyecto (considerando uso 24 horas 5 días al mes de Google Cloud TPU V.2)
- Coach ontológico. \$116.000 por el total del proyecto (considerando 10 horas semanales de consultoría a un valor de \$14.500 mensual)
- Científico de Datos. \$520.000 por el total del proyecto (considerando contratación por proyecto de 8 meses a un valor de \$65.000 mensuales).
- Publicidad en AdWords, Facebook Ads e Instagram Business \$120.000 por el total del proyecto (Considerando aproximadamente \$166,66 por día por red social de presupuesto).

### Diagrama de Gantt



*Presupuesto**Tabla 1: Presupuesto*

Presupuesto	Total de aplicación
Técnica 1	
Pago profesional de RRHH, por 3 meses.	\$ 135.000,00
Capacitaciones programadas, en total 4.	\$ 45.000,00
Técnica 2	
Costo de agencia de marketing digital, por 10 meses	\$ 164.900,00
Técnica 3	
Diseño e implementación de sitio web	\$ 60.000,00
Técnica 4	
Servidores en la nube para Machine Learning, por 10 meses.	\$ 226.800,00
Contratación de un coach ontológico, por 8 meses.	\$ 116.000,00
Contratación de un científico de datos, por 8 meses.	\$ 520.000,00
Publicidad en AdWords, Facebook Ads e Instagram Business	\$ 702.000,00
Total de inversión.	\$ 1.969.700,00

Tabla elaboración propia.

*Tabla 2: Comparativa ventas y costos*

Ventas		Costos	
Ventas 2018	\$ 330.357.647,78	Costo de venta 2018	\$ 248.815.088,15
Crecimiento interanual	\$ 49.553.647,17	Crecimiento interanual	\$ 34.834.112,34
Crecimiento objetivo	\$ 13.764.901,99	Crecimiento objetivo	\$ 10.367.295,34
Total ventas	\$ 393.676.196,94	Total costos	\$ 294.016.495,83

Tabla elaboración propia.

*Tabla 3: Cálculo de ROI*

ROI (Beneficio - inversión)/Inversión	
Beneficios	\$ 3.397.606,65
Inversión	\$ 1.969.700,00
ROI	72,49%

Tablas elaboración propia.

Los valores presentados en el presupuesto fueron obtenidos mediante la metodología de consulta a bases de datos de empleos incluyendo bumeran.com, computrabajo.com, en conjunción con la obtención de datos publicados por el Consejo Profesional de Ciencias

Planificación estratégica para lograr la omnicanalidad en la empresa Lozada Viajes

Informáticas de la Provincia de Córdoba y la base de datos de sueldos publicada por Sysarmy.com. El presupuesto presentado se confeccionó con los datos expuestos en el anexo 3 pág. 39 estimación costos y ventas.

## Conclusión

La obsolescencia del modelo de negocios de Lozada Viajes, tecnológicamente hablando, atenta contra la sustentabilidad y sostenibilidad de la empresa a lo largo del tiempo. Barrientos Felipa (2017) expresa claramente la necesidad de las organizaciones de introducirse a los mercados digitales, con el objetivo de no ser excluidas de los mercados en general. Es interesante también resaltar, en esta reflexión final, como la amenaza de productos similares en el mercado turístico argentino, y global, es muy fuerte, y como esto genera la necesidad, aún más firme, de realizar adaptaciones al modelo de negocios, para estar en constante evolución, y acompañando los cambios del mercado. Estos puntos han llevado a proponer la implementación de una planificación estratégica orientada a desarrollar los mercados digitales, esto propuesto a partir del análisis de macroentorno y microentorno de la empresa, y específicamente las reflexiones generadas a partir de la realización de una matriz de Ansoff. Ahora bien, existe aquí una propuesta diferencial, con respecto a una planificación estratégica estándar de inclusión de organizaciones en mercados digitales, y esta es la de la inclusión de técnicas de Machine Learning y Big Data para el análisis y corrección de las etapas de implementación, en conjunto con un seguimiento de un Coach Ontológico que asegure que las “*conversaciones*” en la organización maximicen la sinergia del equipo.

En base al análisis de retorno de la inversión (ROI) queda expuesto que la implementación de una planificación estratégica según lo detallado en las etapas del proyecto permitirá a la organización no solo penetrar mercados digitales y lograr la omnicanalidad, sino también, aumentar su flujo de ventas y recuperar la inversión obteniendo beneficios que superan el 150 % de la inversión inicial realizada, además de lograr una base de conocimientos amplia de su cartera de clientes a partir de los análisis de Big Data y Machine Learning.

### *Recomendaciones*

Si bien la problemática principal trabajada en el presente reporte de caso es la obsolescencia tecnológica del modelo de negocios y la necesidad de penetrar nuevos mercados para lograr la omnicanalidad, se encontraron también otros escenarios que pueden ser trabajados



con el objetivo de maximizar los beneficios de la organización o bien aumentar la sustentabilidad de esta. Se realiza un aporte a continuación de lo considerado de mayor relevancia.

Una debilidad que sería importante trabajar, en un mercado tan debilitado y golpeado como el argentino, es la falta de alternativas de financiación para los viajeros. Esta debilidad atenta de manera directa con el negocio, ya que trunca el mercado objetivo al que puede acceder la organización. Se recomienda realizar un análisis en profundidad del impacto que puede tener a Lozada Viajes el establecer una financiación propia, mediante el ingreso de la empresa al mercado de créditos de consumo o bien mediante la asociación de manera directa con entidades de financiación de consumo que no representen una competencia directa. Empresas como Falabella o Garbarino en sus secciones de negocio “Viajes” presentan opciones de financiación propia que amplían el mercado objetivo y, a su vez, generan ingresos producto del interés financiero de las operaciones de venta en cuotas.

Sería importante también establecer una planificación de seguimiento y acompañamiento de la gestión hacia las franquicias. La correcta administración de la red de franquicias puede permitir a la empresa acceder a mercados que actualmente se encuentran acéfalos y de esta forma generar un diferencial tanto en sus ingresos como en el branding y posicionamiento de la marca. A su vez, la planificación respecto de las franquicias debería acompañar el modelo omnicanal, estableciendo nuevos canales de comunicación digitales entre las franquicias y la compañía, y de esta manera reduciendo costos de administración de estas.

## Bibliografía

- Aguilar Joyas, J.C. (2006). Marco teórico 5 fuerzas de Porter. *Universidad Autónoma de Occidente*. Cali, Colombia.
- Andrés Martínez, M.E., Lorenzo Romero, C. y Mondejar Jiménez, J.A. (2017). La omnicanalidad como medio de homogeneización de la experiencia de compra. En XXIX Congreso de Marketing AEMARK (1597-1599), Sevilla: ESIC.
- Barrientos Felipa, P. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanz. polit. econ*, Vol. 9 (1), p 41 – 56, recuperado de <http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.1.3>
- Basantes Andrade, A. et al. (2016) Comercio electrónico. *Editorial: UTN*. Ibarra – Ecuador.
- Betancourt, E. (2018). Responsabilidad Social Empresarial: Un Desafío Corporativo. *Editorial: Editorial Universidad De La Serena*. ISBN 978-956-70-5238-7
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2019). Estudio MID 2019. Recuperado de <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/prensa-cace-ppt-estudioanual-16-9pptx.pdf>
- ENACOM. (2019). Penetración por hogares nacional de Internet fijo. Recuperado de <https://datosabiertos.enacom.gob.ar/visualizations/29883/penetracion-por-hogares-nacional-de-internet-fijo/>
- Espinoza Puig, J. (2019). La forma de vender ha cambiado. *Editorial: Ibukku*.

ISBN: 978-1-64086-355-2

- Fernández Romero Andrés (2010). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. *Editorial: Ediciones Díaz de Santos*. ISBN: 9788479782160.
- García, Marta Rey, A et al. (2017). La transformación digital de la distribución comercial: la tienda física, de caja brick and mortara nodo omnicanal. *Editorial: KRK Ediciones*. ISBN: 978-84-8367-582-3. Recopilado en: Marketing Insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor.
- INDEC. (2018). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. *Vol. 3, (4)*. ISSN 2545-6636. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_18.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf)
- INDEC. (2019). Accesos a internet. *Vol. 3, (7)*. ISSN 2545-6636. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet\\_06\\_19CBA837FC38.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_06_19CBA837FC38.pdf)
- INDEC. (2019). Índice de precios al consumidor (IPC) *Vol. 3, (145)*. ISSN 2545-6636. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_193C0A98AEA4.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_193C0A98AEA4.pdf)
- INDEC. (2019) Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). *Vol. 3, (3)* ISSN 2545-6636. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim19B489ACCDF9.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim19B489ACCDF9.pdf)
- Jiménez, B. L. H., & Jiménez, B. W. G. (2013). Turismo: Tendencias globales y planificación estratégica.
- Jones, C. et al (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en MiPyMEs de Córdoba, Argentina. *Articulo Estudios Gerenciales*. Volume 32, Issue 138, January–March 2016,

Pages 4-13. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316000048>

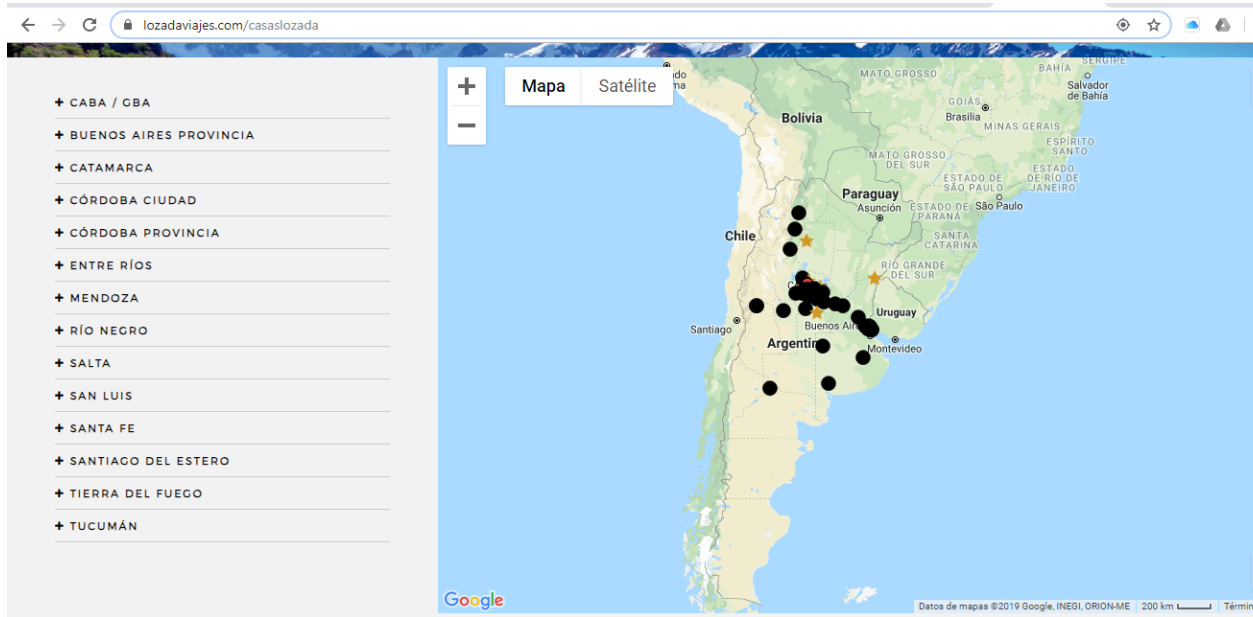
- Koenes, A. (1996). La ventaja competitiva. *Editorial: Diaz de Santos*.  
ISBN: 9788479782832
- Koontz, H. et al. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial.  
*Editorial: Mc Graw-Hill*. ISBN 978-607-15-0759-4
- Lamb, Charles w. et al (2011) Marketing 11e. *Editorial: Cengage learning*.  
ISBN: 978-1-439-03942-7
- Morales Castro, A. & Morales Castro, J.A. (2014). Planeación financiera. *Editorial: Patria*.  
ISBN: 9786074388459.
- Rojas Lopez, M.D & Medina Marin L.J. (2012). Planeación estratégica. Editorial:  
Ediciones de la U. ISBN 978-958-762-004-7
- Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable. (2017). Informe del estado del  
ambiente. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informedelambiente2017.pdf>
- Villacis Ramírez, A. et al (2018). Administración, una herramienta de la planificación.  
*Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. Vol. 2 (1), p. 737-751.  
ISSN: 2588-07

## Anexos

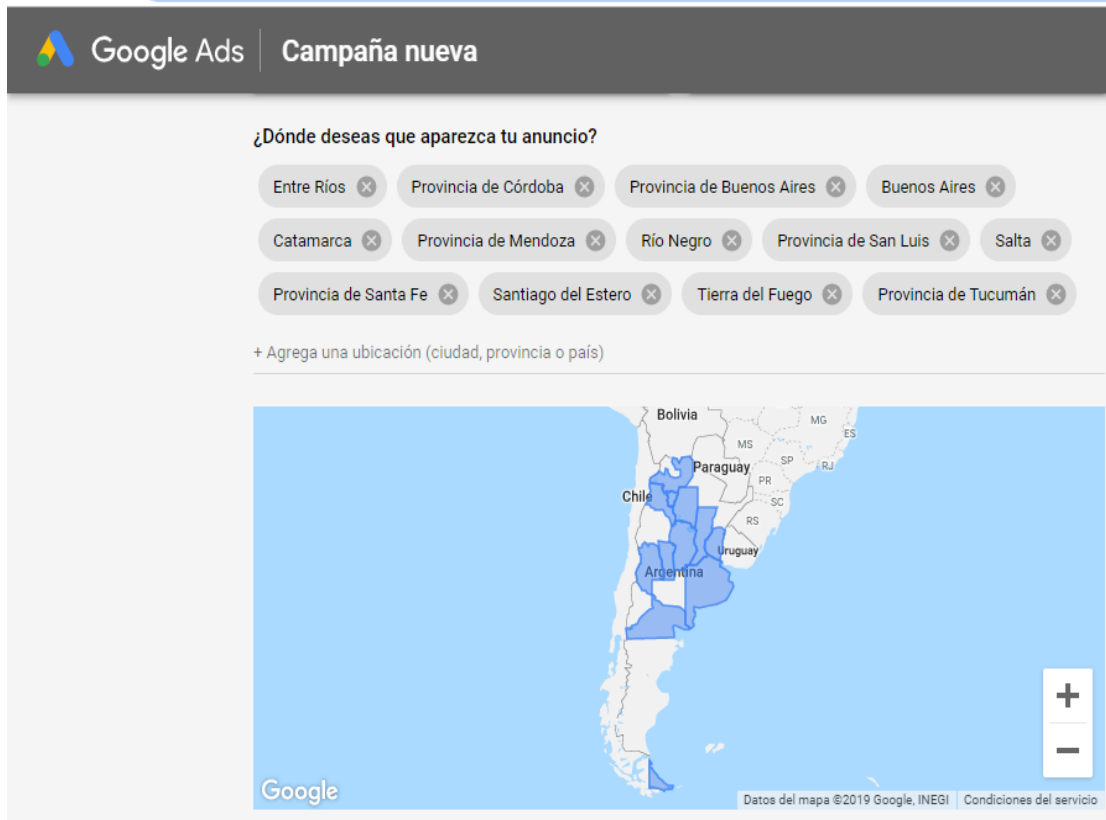
### *Anexo 1: Presupuesto de campaña en Google.*

A continuación, se documenta la modalidad utilizada para estimar el presupuesto de publicidad en internet. Se tomó como precio de referencia el de Google AdWords. Se configuró la campaña para que tome de referencia las mismas ubicaciones donde se encuentra actualmente emplazada la empresa.

Las ubicaciones donde se encuentra Lozada Viajes fueron obtenidas del sitio web de la empresa, en la sección “Casas Lozada”.



Al no encontrarse específicamente las localidades en las que se encuentra presente la empresa (para algunas provincias) y pretendiendo aumentar el público objetivo, se planteó la campaña considerando todas las provincias donde existe una sucursal / franquicia de Lozada Viajes.



Se planteó como base para realizar la segmentación las búsquedas más relevantes de Google para el rubro en el que se desempeña la organización. Esta segmentación determinó un tamaño de público potencial de más de 5 millones de personas, en base a las búsquedas realizadas históricamente en Google en las regiones seleccionadas.

Orienta sus anuncios a búsquedas de Google relevantes

Publicaremos su anuncio cuando los usuarios busquen los productos o servicios que ofrece, así como en búsquedas de frases relevantes similares.

**Sus productos y servicios**

Paquetes de Viajes ✕ Viajes y Turismo ✕ ofertas viajes ✕ viajes a europa ✕

agencia de turismo ✕ paquetes turísticos argentina ✕ paquetes turísticos ✕

agencias de viajes ✕ paquetes vacacionales ✕ Paquetes a Europa ✕

AGREGAR PRODUCTO O SERVICIO

**Más sugerencias**

+ Despegar Paquetes + Viajes a Europa + vuelos + vacaciones baratas

+ viajes todo incluido + agencia de viajes argentina + asatej viajes

**Tamaño del público potencial**

5,437,433 personas por mes

Esto es una estimación de cuántas personas buscan empresas como la tuya en los lugares que seleccionaste. El tamaño del público no afecta el costo.

La herramienta proporciona información del presupuesto que utilizan empresas similares. Basándonos este presupuesto estaríamos teniendo un alcance estimado de 22 mil impresiones por mes y una conversión estimada (clics en el anuncio) de 934.

Google Ads | Campaña nueva

✓ Tu empresa y público — ✓ Tu anuncio — 3 Presupuesto y revisión — 4 Configurar la facturación

Determina tu presupuesto

ARS 279.61 en promedio por día

ARS8,500.00 máximo mensual

Se toma el máximo rango de presupuesto utilizado por competidores típicos. Este valor es de \$26.000 mensuales y estima una conversión superior a los 2500 clics mensuales.



**Google Ads | Campaña nueva**

✓ Tu empresa y público — ✓ Tu anuncio — **3 Presupuesto y revisión** — 4 Configurar la facturación

### Determina tu presupuesto

ARS ▾ 855.27 | en promedio por día ⓘ

ARS26,000.00 máximo mensual

Rango de presupuesto del competidor típico ⓘ

#### Cómo funciona el presupuesto

<p><b>Cuándo pagas</b> Solo pagas cuando un usuario hace clic en tu anuncio o llama a tu empresa.</p>	<p><b>Cuánto cuesta</b> Los costos varían para cada clic, pero tu inversión no superará tu presupuesto mensual.</p>	<p><b>Sin compromiso</b> Prueba publicar tu anuncio sin compromiso. Si cambias de parecer, puedes cambiar tu presupuesto o cancelar el anuncio en cualquier momento.</p>
---	---	--

Considerando la proyección de este presupuesto a Facebook e Instagram Business el cálculo debe ser multiplicado por 3, lo que da un presupuesto de \$78.000 mensuales, por 9 meses de implementación de proyecto da un total de inversión en publicidad en redes sociales de \$702.000.



*Anexo 2: Estimación costos y ventas.*

Crecimiento Ventas			
Nro Mes	Mes	Crecimiento Acumulado	Crecimiento Facturación
1	abr-20	1,11%	\$ 305.886,71
2	may-20	2,22%	\$ 611.773,42
3	jun-20	3,33%	\$ 917.660,13
4	jul-20	4,44%	\$ 1.223.546,84
5	ago-20	5,56%	\$ 1.529.433,55
6	sep-20	6,67%	\$ 1.835.320,27
7	oct-20	7,78%	\$ 2.141.206,98
8	nov-20	8,89%	\$ 2.447.093,69
9	dic-20	10,00%	\$ 2.752.980,40
<b>Impacto total facturación</b>			<b>\$ 13.764.901,99</b>
<b>Porcentaje real facturación anual</b>			<b>4,17%</b>

Crecimiento Ventas	
Facturación Año 2018	\$ 330.357.647,78
Facturación mensual estimada	\$ 27.529.803,98

Crecimiento costo de ventas			
Nro Mes	Mes	Crecimiento Acumulado	Crecimiento Costo
1	abr-20	1,11%	\$ 230.384,34
2	may-20	2,22%	\$ 460.768,68
3	jun-20	3,33%	\$ 691.153,02
4	jul-20	4,44%	\$ 921.537,36
5	ago-20	5,56%	\$ 1.151.921,70
6	sep-20	6,67%	\$ 1.382.306,05
7	oct-20	7,78%	\$ 1.612.690,39
8	nov-20	8,89%	\$ 1.843.074,73
9	dic-20	10,00%	\$ 2.073.459,07
<b>Impacto total facturación</b>			<b>\$ 10.367.295,34</b>
<b>Porcentaje real costo anual</b>			<b>4,17%</b>

Crecimiento costo de ventas	
Costo de venta 2018	\$ 248.815.088,15
Costo de venta mensual estimado	\$ 20.734.590,68

Resumen	
Crecimiento ventas	\$ 13.764.901,99
Crecimiento costos	\$ 10.367.295,34
Inversión	\$ 1.969.700,00
ROI	72,49%

Tasa crecimiento final	10,00%
Tasa crecimiento mensual	1,11%
Meses de impacto	9