



**“Creación del Modelo de Gestión del Crecimiento de Franquicias en
Lozada Viajes a través de la Metodología de *Design Thinking*”**

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Universidad Siglo 21

Nombre: Santiago Emmanuel García

DNI: 37.954.390

Legajo: VTUR01255

Lic. En Gestión Turística

Córdoba, 05 de Julio de 2020

ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	4
Análisis de la situación	7
Marco teórico.....	14
Diagnóstico y discusión.....	17
Proyecto de creación del modelo de gestión de crecimiento para socios franquiciados de Lozada Viajes.....	19
Conclusiones y recomendaciones.....	26
Bibliografía	29

Resumen

El presente trabajo final de graduación estudia y propone el desarrollo de un modelo de gestión del crecimiento para franquicias de Lozada Viajes. El sector turístico y de agencias de viajes en particular y el modelo de negocio de franquicias presentan desafíos específicos en la gestión, como pueden ser las relaciones entre organizaciones dependiente entre sí, la estandarización de procesos, el uso eficiente de los recursos, entre otros. En Lozada Viajes en particular se identificó la oportunidad de mejora y optimización de estos factores, los cuales cobraron mayor relevancia en el contexto actual de Argentina.

En este reporte de caso se analiza la situación actual de Lozada Viajes y se propone la aplicación de la metodología de *design thinking*, para la creación de un modelo que permita superar los desafíos propios de la industria y el modelo de negocios y a su vez, capitalizar oportunidades de mejora. Se pretende que mediante esta herramienta Lozada Viajes pueda incrementar su nivel de operaciones, utilizar sus recursos de manera eficiente, mejorar su relación con sus socios franquiciados y proveer una guía para su crecimiento sostenible.

Introducción

Lozada Viajes es una empresa dedicada a proveer servicios de viajes y turismo, principalmente con el modelo de negocios de franquicia. Nació en Córdoba y tiene más de 30 años de trayectoria en el sector. Actualmente, además de su línea de negocio de franquicias, cuenta con servicios de tour operador y venta de servicios online. Su trayectoria y experiencia en el sector ha desarrollado una cultura de mejora continua y búsqueda de la excelencia. En los próximos años, siguiendo su plan estratégico para 2022, Lozada Viajes se enfocará en generar un crecimiento sostenible, diversificando sus fuentes de ingresos, maximizando la satisfacción de los clientes y digitalizando procesos clave.

El presente trabajo se centra en estudiar la relación entre franquiciante y franquiciado para crear herramientas de gestión que aumenten el rendimiento de la organización. El modelo de negocios de franquicia presenta características propias, dada la complejidad de las relaciones que este crea (Cordobés Madueño & Soldevila García, 2015). El hecho de gestionar relaciones entre organizaciones independientes, pero estrechamente relacionadas presenta desafíos específicos y, por ende, se precisa de soluciones específicas. Las franquicias, por su naturaleza, tienen dos tipos de clientes que satisfacer para aumentar su rendimiento, los clientes franquiciados y los consumidores finales (Ramírez-Hurtado, 2017). Para proveer de soluciones efectivas a esta situación, es necesario asegurar una coordinación entre los diferentes departamentos que se relacionan con ambos tipos de clientes. Estas situaciones, entre otras, justifican la creación de herramientas que permitan simplificar la gestión, maximizar el desempeño de las organizaciones y la satisfacción de los clientes.

Bunea-Bontas y Petre (2009) en su estudio "*Franchise in Romanian Tourism*" analizan el reciente desarrollo del sector turístico en Rumanía mediante los modelos de franquicias en agencias de viajes y cadenas de hoteles. Enfocando en el estudio de las agencias de viaje, se identifican que las principales ventajas son el acceso al *know-how*, la disponibilidad de información para la toma de decisiones, las estrategias de satisfacción de los viajeros y el soporte en el inicio y el desarrollo del negocio. En esta última, el soporte en el inicio y desarrollo del negocio, se destaca la importancia de las herramientas como planes y guías de organización que ayuden a minimizar los riesgos del emprendedor

franquiciado. Como conclusión general se define que la modalidad de franquicia representa una buena oportunidad de inversión en el ámbito nacional rumano.

Sellers, Nicolau y Mas (2002), en su estudio “Eficiencia en la distribución: una aplicación en el sector de agencias de viajes” pretenden estimar la eficiencia productiva y de escala del sector de viajes, en particular en las agencias de viaje minoristas del mercado español. En el trabajo se examina el rol de diferentes factores involucrados en la operación de la industria, aplicando técnicas y modelos matemáticos para la medición de la eficiencia. La principal conclusión arrojada por todos los métodos y modelos es que esta industria presenta altos índices de ineficiencia, tanto técnica como de escala. Los factores más influyentes en este resultado resultan ser el tamaño de la empresa (medido en cantidad de sucursales), la cantidad de empleados y la integración vertical (caso de agencias de viajes mixtas y/o perteneciente a grupos de agencias mayoristas y minoristas). Todos estos factores mostraron ser muy importantes en la generación de rendimientos positivos y creación de economías de escala. Esta es una de las conclusiones más útiles del antecedente, teniendo en cuenta los objetivos del presente trabajo.

Cordobés Madueño y Soldevila García (2015) en su estudio “Control de gestión en las relaciones interorganizacionales: el caso de las franquicias” analizan el caso de una franquicia gastronómica española. El estudio se encarga de analizar las características de las herramientas de control utilizadas en el caso de las franquicias, donde dos empresas independientes, se ven obligadas a tener relaciones estrechas. Se tienen en cuenta las diferentes etapas desde el primer contacto para abrir una franquicia, la contratación de esta y el control en la ejecución. La importancia del control en este tipo de relación interorganizacional es grande, dado que, en el caso de la franquicia, el franquiciante delega en el franquiciado procesos clave como la producción y venta de los servicios, representando esto un alto nivel de riesgo para el franquiciante. Por estos motivos, se concluye que en este tipo de relación debe primar un tipo de relación altamente reglada mediante contratos, supervisión cercana, medición del desempeño y evaluación constante por parte del franquiciante. Otra de las conclusiones importantes, es que, en la práctica, es beneficioso fomentar la creación de relaciones basadas en la confianza, para que el control excesivo no sea contraproducente en la relación entre franquiciado y franquiciante. Una de las recomendaciones que este estudio expide, se relaciona con la política de expansión de este tipo de organizaciones. Se recomienda que dicha política

sea planificada y llevada a cabo teniendo en cuenta este balance entre control y confianza y contando con herramientas que así permitan.

Ramírez-Hurtado (2017), en su estudio “El uso de *Importance-Performance Analysis* para medir la satisfacción de franquiciados de agencias de viajes” aplica el Análisis de importancia-desempeño de Martilla y James (1977) para evaluar la satisfacción de un grupo de agencias de viajes franquiciadas en España. El objetivo del estudio es identificar fortalezas y debilidades del sistema de franquicias, desde la perspectiva del franquiciado. La metodología utilizada considera la importancia de los diferentes atributos de un producto o servicio en relación con su utilidad, luego de haberlos utilizado. De acuerdo con este estudio, los atributos que obtuvieron mayor grado de insatisfacción son la publicidad, el soporte continuo, el soporte en la etapa inicial y la capacitación. Los resultados de este estudio proveen información valiosa para los franquiciantes, permitiendo identificar áreas de mejora en su relación con sus socios franquiciados. Aunque el autor del estudio advierte sobre una importante limitación en la generalización de estas conclusiones, este antecedente da una idea preliminar de los aspectos que más influyen en la satisfacción del socio franquiciado.

Bonilla (2013), en su artículo “Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de la información y comunicaciones” analiza el impacto del desarrollo de la tecnología aplicada al sector turístico. En este texto se sostiene que el sector turístico está en constante cambio en función de los cambios que ocurren en la sociedad. El autor comienza analizando el factor sociológico, que en este caso incluyen los cambios en los hábitos de consumo, en el uso de los transportes, en la relación con el medio ambiente, entre otras. En segundo lugar, analiza el impacto de la tecnología, el internet y las redes sociales. Como conclusión, se identifican a la sustentabilidad y la tecnología móvil como dos de los factores claves impactarán al turismo en el futuro. La aplicación de estas tecnologías en el sector, según el autor, se consideran factores estratégicos que complementarán la experiencia de viaje de los clientes.

El caso de las franquicias es un caso particular que, por la naturaleza de su modelo de negocios, tiene puntos de atención particulares en lo que a su gestión se refiere. Esta modalidad de negocios ha demostrado en los últimos años una gran aceptación y éxito en diferentes industrias (Bronson & Morgan, 1998).

Lozada Viajes ha logrado, gracias a su trayectoria, consolidar su marca y posicionarse exitosamente en el mercado de franquicias de agencias de viaje. Es esta experiencia, la que permite que la misma tenga como objetivo la expansión de su cadena de franquicias dentro de su plan estratégico 2022. Uno de los tantos desafíos que representa un plan de expansión y/o adquisición de clientes, tiene que ver con no desatender a los clientes actuales, y esto en el caso de las franquicias es muy relevante (Cordobés Madueño & Soldevila García, 2015). Por esto, al momento de implementar estrategias de expansión es vital tener herramientas que permitan gestionar estos cambios de forma efectiva. Entre estas herramientas se pueden encontrar manuales de estandarización, guías de gestión, capacitaciones y entrenamientos, entre otros, todos con el objetivo de gestionar los recursos de la manera más eficiente (Luangsuvimol & Kleiner, 2004). No solo se trata de una gestión de recursos más eficiente, sino también de incrementar y fortalecer el valor que la organización produce. Una efectiva y satisfactoria gestión de clientes (en este caso, socios franquiciados), representa en sí mismo una estrategia de crecimiento, incrementando la satisfacción e impactando de forma positiva en la marca, que es el principal activo de una franquicia. En la gestión de una franquicia es muy importante la estandarización, los sistemas de control del franquiciante al franquiciado, así como las relaciones tanto de comerciales como de confianza entre las partes. Todas estas variables, si no se gestionan correctamente, tienen la potencialidad de generar un impacto negativo significativo en la marca, que es el *core* del modelo de negocios de la franquicia.

Análisis de la Situación

El análisis situacional que se desarrolla a continuación gira en torno a la temática de la gestión del crecimiento y expansión de las franquicias de agencias de viajes.

Luego de un análisis preliminar de Lozada Viajes, se identifica la necesidad de optimizar la relación entre franquiciante y franquiciado para la consecución de los objetivos. La satisfacción de esta necesidad representa también una oportunidad para incrementar el valor que la organización provee. En la industria de las franquicias y el turismo la estandarización de procesos para asegurar la calidad del servicio se vuelve un factor clave. A esta estandarización propia del sector de los servicios, se debe sumar la complejidad del modelo de negocios de franquicias. En este contexto, el éxito o fracaso de los socios franquiciados se vuelve un objetivo vital para Lozada Viajes, ya que un bajo

desempeño de estos genera un efecto negativo en la marca. En este modelo de negocios, el desempeño de los franquiciados puede ser influenciado por el franquiciante, y por esto es importante actuar al respecto. Desde una mirada proactiva, esta situación puede observarse también como oportunidad de crecimiento. Uno de los objetivos estratégicos de Lozada Viajes es expandir su número de socios franquiciados. Posicionarse como marca franquiciante que acompaña de forma eficiente al socio inversor, representaría una ventaja competitiva para atraer futuros franquiciados. Otro aspecto para tener en cuenta es la necesidad de generar factores de diferenciación en una industria altamente competitiva como el caso de las agencias de viajes. Esto pone en evidencia la necesidad de Lozada Viajes de proveer herramientas para generar estos diferenciales en sus socios franquiciados. Por último, pero no menos importante, se debe hacer frente a la cuestión de la gestión efectiva de los recursos. En los posteriores análisis se desarrollarán las cuestiones respectivas al contexto actual, dónde se habla del contexto económico y político. La mala gestión de recursos en este contexto podría significar el fin del negocio para los socios franquiciados, por lo que esto también será de vital importancia para Lozada Viajes.

Análisis PESTEL

A continuación, se desarrolla un análisis del contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, mediante el modelo PESTEL. Este permitirá identificar los factores que pueden representar tanto una oportunidad como amenaza en el desarrollo de la organización.

Entre los factores del contexto político actual se destaca el reciente cambio de gobierno y la fragmentación de la sociedad con respecto a el apoyo a los políticos. El reciente cambio de color político en el gobierno que ha sucedido en Argentina no contribuye a la construcción de un escenario estable desde el punto de vista institucional. Esto afecta negativamente a la creación de un escenario que promueva las decisiones de inversión. Se requerirá un tiempo para poder evaluar la gestión del nuevo gobierno y generar un contexto de estabilidad y previsión. Sumado a esto, luego de las pasadas elecciones el escenario tanto político y social se ha visto dividido principalmente en dos partes. Esto puede afectar de forma negativa en la gobernabilidad y la ejecución de propuestas desde el punto de vista parlamentario, y a nivel social del malestar social por parte de una de las dos partes en la que la sociedad se encuentra dividida. Esto afecta tanto

a organizaciones como Lozada Viajes y todos sus socios franquiciados, como a los clientes finales, desde el punto de vista de la toma de decisiones en un contexto incierto.

Desde el punto de vista económico se destaca la crisis económica mundial generada por el COVID-19 y la política cambiaria aplicada por el gobierno. El año 2020 se ha visto golpeado fuertemente por una pandemia global que ha paralizado los mercados en todo el mundo. Esto afecta, en mayor o menor medida, a todos los países y a todos los segmentos sociales. La imposibilidad y/o limitación de ir a trabajar afecta directamente a la economía, en muchos casos personas se han quedado sin trabajo y se ha disminuido la demanda de muchos bienes y servicios. El contexto de incertidumbre a nivel mundial con respecto a esta situación tampoco permite estimar con un grado de seguridad confiable cuándo la economía mundial retomará los niveles anteriores. La contracción económica representa en todos los casos, una menor disponibilidad de recursos para invertir servicios turísticos, en el caso de este análisis. Otro factor que influye en la economía, en este caso de alcance nacional, es la reciente política cambiaria restrictiva que se ha aplicado. Esta imposibilidad de acceder libremente a divisas extranjeras y la imposición del impuesto a la compra de servicios en el exterior, son limitaciones importantes al turismo emisor. Desde el punto de vista de las agencias de viaje esto desalienta por un lado la demanda del turismo emisor, pero por otro lado estimula la demanda del turismo interno e interior.

Alguno de los factores sociales a destacar son el efecto del crecimiento de las nuevas generaciones como los *millennials* y la *generación Z*. Dentro de los aspectos que más influyen en el conjunto de la sociedad por parte de las nuevas generaciones son los cambios en las preferencias laborales, el retraso en su independización familiar y en la decisión de formar una familia, etc. Por estos motivos estas generaciones se caracterizan por demandar bienes y servicios diferentes, exigiendo que las empresas deban adaptar sus productos y sus prácticas. Los principales cambios son una demanda más “consciente” o “responsable” socialmente, amigable con el medioambiente y los recursos. También se caracteriza el uso de la tecnología y como ésta está disruptiendo las industrias tradicionales. Todos estos cambios representan oportunidades para crear nuevos productos, implementar nuevas tecnologías y así generar nuevas y más ventas. Otro factor social relevante que se debe mencionar es la tendencia de incremento de la pobreza en Argentina. Esta es una problemática estructural en el país, que se ha intensificado en los últimos años y que además el contexto económico actual no ayuda. Este factor en los

porcentajes que se presentan ahora en el país tiene un efecto negativo en la demanda de bienes y servicios, en particular en los que se consideran “no esenciales”, como podría ser el caso del turismo.

Teniendo en cuenta la perspectiva tecnológica actual, podemos destacar el constante desarrollo de herramientas que utilizan la tecnología para mejorar la gestión. En la actualidad se pueden encontrar una gran variedad de herramientas que proveen soluciones a todo tipo de empresas, y el sector de los viajes no es ajeno a ello. Podemos destacar herramientas de facturación, CRM, gestión del marketing, etc. En general estas herramientas permiten automatizar procesos rutinarios, posibilitando dedicar mayor tiempo y esfuerzo a las tareas más importantes para el negocio. En relación estrecha a este tema, uno de los factores más importantes es la necesidad de tener una estrategia de omnicanalidad. Desde el punto de vista tecnológico, esto se relaciona con la necesidad de integración de diferentes canales de comunicación y bases de datos, pero no se limita sólo a ello. Esta cuestión es clave para poder adaptar la organización a los cambios de las preferencias de los consumidores, para lograr una mayor satisfacción y consecuentemente, mejores resultados.

Con respecto al entorno de la ecología, se deben mencionar dos tendencias estrechamente relacionadas, en primer lugar, el cambio climático al que el mundo se está enfrentando. El desarrollo de actividades con una planificación irresponsable ha generado un conjunto de efectos negativos en el planeta. En los últimos años se puede observar como las diferentes actividades humanas han ido degradando los recursos naturales, rompiendo el equilibrio natural del planeta. Esto está teniendo efectos graves, no sólo en la conservación de los recursos naturales, sino también en las industrias que se sirven de ellos, como la del turismo. Es por eso por lo que, llegado a este punto, toda la sociedad y las industrias, deberían verse obligadas a desarrollar sus actividades de forma sostenible y respetando el medio ambiente. El turismo no es una excepción, y esto conduce al siguiente factor para tener en cuenta, el desarrollo de modalidades de turismo responsable. El turismo responsable incluye diferentes aspectos del desarrollo de la actividad turística y también responde a los cambios en la demanda que se mencionaron anteriormente. Engloba todas las tipologías de turismo en lo que a su planificación y producción se refiere. Se refiere a que se oferten productos que respeten el contexto, que tengan en cuenta la capacidad de carga de los recursos y que sean sustentables en el tiempo. Estas

tendencias son una amenaza para la industria actualmente, pero también representan una gran oportunidad para capitalizar de ahora en adelante.

En el contexto legal, se destaca la alta regulación impuesta para el desarrollo de la actividad de agencias de viaje. Esto representa una barrera importante en el mercado, que en el caso de las franquicias y franquiciados, se transforma en una ventaja. Estas regulaciones podrían desalentar la creación de nuevas agencias independientes; y en el caso de las franquicias representa uno de los motivos para elegir esta modalidad de inversión, ya que se provee soporte especializado para hacer frente a este proceso. Además, esta alta regulación por otro lado tiene por objetivo asegurar la calidad del sector, representando otra ventaja para la decisión de invertir en este sector como socio franquiciado. Teniendo en cuenta el contexto legal nuevamente, otro factor a tener en cuenta está relacionado con los factores políticos y económicos mencionados anteriormente. Las regulaciones cambiarias que limitan el acceso a divisas extranjeras e impuestos a los servicios internacionales tienen un efecto negativo en la industria. Representan una limitación importante para sus operaciones más rentables y desalienta su demanda.

Análisis FODA

A continuación, se desarrollará un análisis situacional complementario, utilizando la matriz FODA. Se graficará el análisis mediante una matriz, y a continuación se desarrollan los conceptos incluidos en el análisis.

Fortalezas	Oportunidades
*Posicionamiento de marca. *Touroperador propio. *Estrategia de omnicanalidad. *Campus Lozada. *Red de franquicias. *Plan estratégico a 2022.	*Crecimiento del sector turismo internacionalmente. *Incentivos al turismo doméstico. *Aerolíneas low cost y mayor conectividad dentro de Argentina.
Debilidades	Amenazas

<p>*Modelo de negocios poco adaptado a los cambios tecnológicos. *Falta de <i>expertise</i> tecnológico.</p>	<p>*Crisis económica global por pandemia COVID-19. *Cambios en los hábitos de consumo post-pandemia COVID-19 *Política cambiaria e impuestos a la importación de bienes y servicios. *Competencia creciente por OTAs y metabuscadores.</p>
--	--

En lo que respecta a fortalezas, la primera a destacar es el posicionamiento de la marca Lozada Viajes. Sus más de 30 años de trayectoria y la calidad de servicio constituyen el factor más influyente de esta fortaleza. Es un factor diferencial ya que es difícil de construir al requerir tiempo y experiencia. En segundo lugar, se destaca el poseer un tour operador propio, pues, como se ha remarcado en la revisión de antecedentes, según el estudio de Sellers, Nicolau y Mas (2002), la integración vertical representa uno de los factores claves en la optimización de los recursos y la creación de economías de escala. En tercer lugar, el desarrollo de la estrategia de omnicanalidad es una ventaja competitiva, porque además de incrementar los canales de venta, contribuye a una mayor satisfacción del cliente. En cuarto lugar, se considera una fortaleza la red de franquicias que se distribuye por todo el país. Esto contribuye a la primera fortaleza mencionada, pero también incrementa la posibilidad de generar conocimiento mediante la experiencia y la colaboración entre la red. La siguiente importante fortaleza es el contar con el Campus Lozada. Esta herramienta es una plataforma online a la que acceden todos los miembros de la red de franquicias para capacitarse de forma continua (Moreno Gil & Aguiar Quintana, 2006). Por último, pero no menos importante, se considera una gran fortaleza el poseer un plan estratégico a mediano plazo, el plan estratégico a 2022 de Lozada Viajes. Esto es así porque este plan contribuye al desarrollo sostenible de la organización, a la toma de decisiones basada en datos y permiten generar un crecimiento consciente y sostenido en el tiempo.

Desde el punto de vista de oportunidades, en primer lugar, se debe destacar el crecimiento a nivel internacional del sector turístico. A lo largo de los últimos años se ha podido ver el impacto de la actividad turística en la economía y la sociedad, lo que ha

hecho que muchos países apuesten por su desarrollo. Esto ha diversificado la oferta y ha facilitado el acceso a más personas a estos servicios. En segundo lugar, como se ha destacado en el análisis PESTEL, una consecuencia de las políticas cambiarias restrictivas es el fomento del turismo nacional, lo cual es representa una oportunidad interesante para el sector. En tercer lugar, el reciente desembarco de nuevas compañías aéreas *low cost*, ha incrementado la conectividad entre territorios dentro del país, lo cual, complementado con el factor anterior, hacen aún más atractivo el desarrollo y comercialización de productos nacionales.

Al hablar de debilidades, lo primero que se debe mencionar es contar con un modelo de negocios y procedimientos que no se adaptan fácilmente a la era tecnológica. Un lado negativo de ser una empresa con amplia trayectoria tiene que ver con la dificultad que representan los procesos de cambio, especialmente cuándo se trata de procesos del *core business*. Esta debilidad, además se ve acentuada por la falta de *expertise* tecnológico como otra debilidad. Se relaciona directamente con una de las tendencias mencionadas en el análisis PESTEL, sobre la gran disponibilidad de herramientas que utilizan la tecnología para la optimización de negocios. Es una realidad que, si no se tiene conocimiento y experiencia utilizando este tipo de herramientas, su implementación puede enfrentarse a dificultades.

Finalmente, al hablar de amenazas, entre las más importantes a destacar se encuentra la inminente crisis económica global, causada por la pandemia del COVID-19. A nivel global, desde principios de 2020 los mercados y las industrias se han visto afectadas fuertemente por el detenimiento de la actividad comercial, debido a esta crisis sanitaria. Esto afecta de forma particular al sector de servicios e industrias como las del turismo y transporte, restauración, ocio, entre otras. Además, esta crisis no tiene efectos sólo económicos, sino que se espera que hasta que no se encuentre una vacuna para el COVID-19; se deban cambiar los hábitos de consumo, desalentando la movilidad geográfica y el turismo. Por otro lado, a nivel nacional, se ha mencionado anteriormente, el impacto de las recientes políticas de restricciones cambiarias e impuestos a compras en el extranjero. Esto representa una amenaza importante a la industria del turismo ya que desalienta la demanda de turismo emisivo de forma significativa. Por último, se debe mencionar el crecimiento de la competencia, principalmente relacionado al mercado de OTAs u *online travel agencies* y los nuevos metabuscadores. Estos competidores utilizan

la tecnología como factor diferencial en la comercialización de servicios; apoyándose en la amplia disponibilidad de información con la que cuentan los consumidores actualmente.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se desarrollan conceptos clave del presente reporte de caso. Estos conceptos son modelos de negocio, la gestión del crecimiento organizacional, la gestión efectiva de recursos en el ámbito de las franquicias y el *Design Thinking* como metodología.

Modelos de Negocio

Se define el concepto modelo de negocios como la representación de cómo una organización combina sus factores productivos, tecnológicos y financieros para funcionar con relación a su contexto (Al-Debei & Avison, 2010). El objetivo de esta herramienta es poder representar de forma racional cómo una organización crea, entrega y captura valor en un determinado contexto sociocultural (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Esta herramienta se desarrolla generalmente en la esfera estratégica de cualquier organización, y sirve para tener una visión global de los principales elementos que conforman la empresa u organización. También es una herramienta que sirve de base para las proyecciones de evolución de las organizaciones y permite entender y predecir el funcionamiento de estas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Por último, pero no menos importante, permite entender cuáles son las limitaciones de una organización y cuáles son los factores que no se deben modificar para mantener su esencia.

La gestión del crecimiento organizacional

Jim Collins y su equipo de investigación durante la segunda mitad de la década de 1990 trabajaron en identificar cuáles son aquellos factores clave para el crecimiento organizacional y la obtención de resultados sobresalientes. El resultado de esta investigación ha sido el libro "*Good to great: why some companies make the leap... and others don't*". En esta obra se define al crecimiento organizacional como la capacidad de las organizaciones de gestionar sus recursos para obtener resultados sobresalientes. Además también se identifican cuáles son los factores clave que influyen en la obtención de estos resultados y se explica cómo gestionar estos factores para conseguir dichos resultados (Collins, 2001).

Dentro de los factores relacionados a la gestión del crecimiento, se destaca el del *hedgehog concept* o concepto del erizo. Este se refiere a tener claridad absoluta de cuál es el objetivo de la organización, de una forma simple. Se obtiene mediante el análisis de la organización en tres preguntas. La primera es “¿En qué podemos ser los mejores en el mundo? (e igualmente importante, ¿En qué no podemos ser los mejores del mundo?)” (Collins, 2001, p.95). La segunda se trata de ¿Cuál es el motor de crecimiento económico?. Y la tercera y última, ¿Cuál es la verdadera pasión de la organización?. Según la investigación del autor, las compañías que obtienen resultados sobresalientes, utilizan este concepto para determinar sus objetivos y estrategias. También se destaca la importancia de la capacidad de transmitir este concepto de forma clara y simple, así como ser capaz de implementarlo de manera sostenida en el tiempo.

El otro factor relacionado al desempeño organizacional tiene que ver con la creación de una cultura de disciplina. Según Jim Collins, las organizaciones que logran crear una cultura de disciplina combinada con una ética de emprendimiento son capaces de obtener resultados sobresalientes y sostenidos en el tiempo. El autor define a una cultura de disciplina como una cultura creada alrededor de las ideas de libertad y responsabilidad de las personas, dentro de un marco definido. Se destaca la importancia de no confundir la idea de disciplina con tiranía. El objetivo es cultivar en las personas involucradas una actitud de autodisciplina, que son capaces de esforzarse al máximo para cumplir con sus responsabilidades (Collins, 2001).

Según el autor, la combinación del concepto del erizo y la cultura de disciplina son la clave para la creación de oportunidades de crecimiento organizacional. Una cultura de disciplina que no trabaja de forma consistente su *hedgehog concept*, no podrá conseguir resultados sobresalientes y por consecuencia, crecimiento organizacional (Collins, 2001). La idea detrás de estos conceptos, es que las organizaciones deben conocer muy bien sus objetivos finales y; ser lo suficientemente disciplinados para invertir recursos sólo en aquellas oportunidades que tengan que ver con los tres interrogantes del concepto del erizo.

Gestión efectiva de franquicias

Los autores Theeranuch Luangsuvimol y Brian Kleiner (2004), en su *paper* “*Effective Franchise Management*” estudian y definen las claves para el éxito en la gestión

de negocios de franquicias. En primera instancia, se definen los elementos clave de cada parte involucrada, franquiciante y franquiciado.

En lo relativo al franquiciante, se destaca la necesidad de tener una estructura organizacional que permita dar atención adecuada al franquiciado. Otro factor importante es el relativo a la definición de políticas de gestión para el franquiciado. Estas tienen por objetivo regular las operaciones y la gestión de los socios franquiciados para disminuir riesgos en su negocio. El último factor relativo al franquiciante tiene que ver con la estandarización de procesos y creación de manuales. Este es de los elementos más importantes ya que permiten al socio franquiciado acceder al *know-how* del franquiciante, uno de las principales ventajas que tiene la inversión en este modelo de negocios (Luangsuwimol & Kleiner, 2004).

Desde la perspectiva del franquiciado se hace foco en dos cuestiones principales, la gestión del personal y las relaciones con los clientes. Dentro de la gestión del personal se remarca la necesidad de la construcción de confianza entre el equipo, la creación de un ambiente de trabajo óptimo, y la delegación de responsabilidades. La importancia de este elemento se relaciona directamente con la segunda cuestión, ya que es el personal quien entra en contacto directo con los clientes. La gestión de los clientes es de vital importancia en cualquier negocio. Toda organización busca satisfacer las necesidades de sus clientes, es esta la razón de ser de la organización. Una atención al cliente adecuada trata a los clientes con buenos modales y educadamente, transmite una imagen coherente con el tipo de negocio y gestiona las quejas de forma rápida y con una comunicación fluida (Luangsuwimol & Kleiner, 2004).

Como principal conclusión, los autores destacan, por parte del franquiciante mantener una buena relación con el franquiciado para poder proveer las herramientas necesarias y asegurar su implementación. Estas herramientas deben permitir al socio franquiciado gestionar las operaciones del día a día, que como se definió antes, son la gestión del personal y del cliente (Luangsuwimol & Kleiner, 2004).

Metodología Design Thinking

La metodología del *Design Thinking* o también conocida como pensamiento del diseño es un concepto que se basa en la utilización de la forma en que trabajan los diseñadores para crear sus productos, aplicándolo a el ámbito de los negocios. Esta metodología busca generar ideas innovadoras centrándose en las necesidades reales de

las personas y/o clientes (Brown, 2008). En las soluciones del *Design Thinking* se combinan las necesidades de las personas, la viabilidad técnica o tecnológica y su viabilidad como negocio (Brown, 2009).

Los principios de la metodología se basan en escuchar y empatizar con las personas, pensar, diseñar y validar las posibles soluciones con ellas y así encontrar la resolución de problemas reales. La metodología se divide en tres espacios y cinco etapas, con la característica de que no es un proceso lineal, si no iterativo y que funciona mediante la experimentación, fundamentalmente entre los pasos de los dos primeros espacios. Los espacios mencionados anteriormente son inspiración, ideación e implementación. Los 5 pasos del proceso son empatizar, definir, idear, prototipar y testear. Idealmente, para trabajar de forma más efectiva con esta metodología, estos pasos son llevados a cabo por un equipo interdisciplinario, quienes son los responsables finales de encontrar la solución que se busca (Brown, 2009).

Diagnóstico y discusión

Anteriormente se ha hecho referencia a las cuestiones que pueden ser mejoradas en el caso de Lozada Viajes. Entre ellas se identifican la optimización de la relación entre franquiciado y franquiciante, mediante la estandarización de procesos. Se pretende que, mediante esta estandarización, se consiga una gestión efectiva de los recursos disponibles, al mismo tiempo que, permita explotar el potencial de crecimiento de la organización.

Como se ha desarrollado tanto en el análisis PESTEL como FODA, el contexto global actual post-pandemia COVID-19, se espera que por un lado la economía se contraiga, conduciendo también cambios importantes en los hábitos de consumo. En esta situación, la gestión efectiva de los recursos se vuelve de capital importancia, dejando a cualquier empresa con un menor margen de error para sus proyectos de inversión. En el caso de Lozada Viajes, con su modelo de negocios basado en franquicias, es de vital importancia trabajar para disminuir los efectos negativos que esto puede traer. También se desarrolló la problemática de la inestabilidad institucional y política de Argentina. En este caso, una fortaleza que la empresa debe utilizar es la red de franquicias que ya tiene, junto con la experiencia en el sector. La utilización de estas fortalezas en la consolidación de procesos estandarizados y validados mediante la experiencia, pueden proveer a los futuros socios franquiciados de la estabilidad que el contexto político y económico no les brinda. Por otro lado, relacionado a este contexto también, un factor del cual Lozada

Viajes puede verse beneficiado, es que, en un contexto de crisis en un país como Argentina, generalmente sale a relucir el espíritu emprendedor de la sociedad para salir adelante. En ese contexto, la empresa puede encontrar oportunidades de adquirir nuevos socios franquiciados que se unan a la red de emprendedores de Lozada Viajes.

Un factor que va a determinar el desarrollo de las operaciones de una empresa como Lozada Viajes y su red de franquicias será el cambio de hábitos de consumo producido por el contexto global. Cuestiones como el cierre de fronteras internacionales, el miedo de la población por las enfermedades, entre otras, provocarán un cambio en las preferencias de los consumidores. Para el caso de Lozada Viajes, el hecho de poseer un tour operador propio, constituye una ventaja competitiva importante en este contexto. La posibilidad de crear y distribuir productos turísticos propios, de turismo doméstico, por ejemplo, hace que la adaptación de su oferta a esta demanda cambiante sea más rápida que en el caso de otras franquicias de la competencia. El factor de éxito en la adaptación de la oferta se determina en la capacidad de la organización de obtener la información necesaria en el momento correcto. La red de franquicias en este caso representa una fortaleza, ya que le permite al franquiciante acceder a información de los clientes de forma directa. Un punto de atención en este aspecto serán las diferencias en las preferencias de los consumidores teniendo en cuenta los factores geográficos, etarios y económicos, entre otros. Para poder satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos de mercado, se necesitará también de información y datos para la toma de decisiones tanto del franquiciado como del franquiciante, en sus respectivas responsabilidades.

Teniendo en cuenta este contexto, se identifica como uno de los problemas prioritarios a solucionar a la optimización de relación con los franquiciados. Esto representa un desafío grande para Lozada Viajes, teniendo en cuenta la responsabilidad que se delega en cada uno de sus socios franquiciados. Anteriormente se ha mencionado la importancia de estos últimos, ya que tienen una potencial influencia en la marca de Lozada Viajes considerable. Esto le da relevancia a la gestión de esta relación por parte del franquiciante. El hecho de que Lozada Viajes tenga presencia en toda Argentina trae consigo también un factor que agrega dificultad a esta relación, y que es la variedad de realidades locales que el país posee. La gestión y el desarrollo de operaciones de una agencia de viajes en las diferentes regiones del país difiere, y Lozada Viajes como socio franquiciante debe proveer herramientas que aseguren el éxito de sus franquiciados. En

caso contrario, la marca puede enfrentarse a consecuencias negativas, derivadas de la mala gestión local.

Entre las principales conclusiones derivadas del anterior análisis, se destaca la necesidad de integrar estrategias para la gestión eficiente de recursos en un contexto de crisis. Para alcanzar esta efectividad en la gestión se debe entender en detalle los procesos gestión, tanto internos como externos para identificar los puntos de mejora y la posibilidad de estandarización de estos procesos. La estandarización de procesos de gestión validados por la experiencia, servirán para apoyar la estrategia de expansión y crecimiento en el número de socios franquiciados. Al mismo tiempo, y como conclusión más relevante, se debe hacer frente a la optimización y evolución de la relación entre franquiciante y franquiciados. Esta relación debe permitir entender claramente las necesidades de los franquiciados para su posterior satisfacción. El franquiciante debe ser capaz de proveer herramientas a sus socios franquiciados que les permitan mejorar su desempeño y cumplir sus objetivos. Estas herramientas deben poder adaptarse a las diferentes realidades de los socios franquiciados. Debido a factores como el nivel de operaciones o ventas, número de colaboradores, localización geográfica, demanda y entre otros factores, cada franquicia tiene necesidades diferentes, y todas ellas deben ser satisfechas.

Proyecto de creación del modelo de gestión de crecimiento para socios franquiciados de Lozada Viajes

Según lo desarrollado en el apartado anterior, a continuación, se presenta la propuesta para dar solución a las conclusiones diagnósticas.

Alcance de la propuesta

En el presente reporte de caso se desarrollará el proceso de creación de un modelo de gestión de crecimiento para los socios franquiciados de Lozada Viajes. Luego de llevar a cabo un análisis integral de la organización, se identificaron ciertas oportunidades de mejora. Entre ellas se destaca la necesidad de optimización de relaciones entre franquiciado y franquiciante y la mejora de la satisfacción por parte de los primeros. Mediante este modelo se pretende identificar las necesidades de los franquiciados para proveer soluciones específicas y concretas que contribuyan a mejorar dicha relación. Por otro lado, teniendo en cuenta el contexto de crisis económica global, los cambios en las

tendencias de consumo, entre otros factores, el presente modelo pretende optimizar la utilización de recursos, permitiendo recolectar información de forma estructurada para mejorar la toma de decisiones. Son estos los principales motivos por los cuales se propone al modelo de gestión de crecimiento como solución para capitalizar las oportunidades de mejora. Para incrementar las posibilidades de éxito, se propone la construcción de este modelo mediante la metodología de *design thinking*, por su carácter innovativo y ampliamente reconocido como medio para la creación de soluciones centradas en las personas, la viabilidad técnica y de negocio.

La iniciativa será dirigida desde el departamento de calidad y desarrollo. Para la consecución del modelo se precisará de un equipo interdisciplinario quienes mediante la metodología propuesta podrán identificar las fases clave de desarrollo de los socios franquiciados y en función a estas, construirán las estrategias y recomendaciones para cada una de ellas. Este estará conformado por un representante de cada departamento que tenga contacto y/o que provea servicios a la red de franquicias. Estos departamentos son comercial, marketing y comunicación, productos propios y administración. Se propone la participación de estas áreas por dos motivos principales, en primer lugar, porque son ellos quienes tienen contacto durante el día a día con los socios franquiciados y entienden sus necesidades cotidianas. Por otro lado, facilitará la implementación del modelo, ya que será algo construido desde el seno de la empresa y no algo propuesto por una fuente externa. Una vez concluido el modelo, el equipo de calidad y desarrollo será el responsable de hacer seguimiento de la implementación del modelo.

Este modelo permitirá obtener la información valiosa tanto para el socio franquiciado y el franquiciante para la toma de decisiones dependiendo del alcance de sus negocios. Además, establecerá canales de comunicación que permitirá obtener *feedback* constante entre ambas partes. Durante la construcción del modelo se tendrá en cuenta todas las realidades locales de los socios franquiciados de Lozada Viajes en Argentina, por lo que tendrá alcance nacional.

Finalmente, la creación del modelo se llevará a cabo en formato de proyecto, el cual se detalla en posteriores apartados, con una duración estimada de 7 meses, los cuales se dividen en 3 principales etapas, siendo las primeras dos etapas con una carga de trabajo media-alta y la última etapa con una carga de trabajo baja. Este marco temporal puede

verse modificado, tanto reducirse como prolongarse, dependiendo de las diferentes etapas de la metodología que se utilizará, ya que es de naturaleza iterativa y experimental.

Objetivo general de la propuesta

Como objetivo general de la propuesta se plantea:

1. Mejorar la performance de los socios franquiciados mediante un modelo de gestión del crecimiento creado a partir de la metodología de *design thinking*.

Objetivos específicos de la propuesta

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

1. Capacitar al equipo involucrado en la creación del modelo.
2. Implementar la metodología de *design thinking*.
3. Crear un plan de implementación del modelo una vez creado.

Estructura de la propuesta

La propuesta se estructura en formato de proyecto con tres etapas principales. En primer lugar, la etapa de preparación, donde se trabajará con todas las personas involucradas en la creación del modelo. Esta etapa tendrá una duración de aproximadamente dos semanas, y tendrá como objetivo entender el desafío que se tiene por delante, aprender sobre la metodología de *design thinking*, entender cuál es el *output* esperado como modelo y cuáles son los pasos previos a la implementación de la metodología. En esta etapa estarán involucrados los departamentos de calidad y desarrollo y un responsable de los departamentos comercial, marketing, productos propios y administración. Al finalizar esta etapa, se habrá cumplido el objetivo específico número uno.

La segunda etapa del proyecto será la implementación de la metodología en sí. La metodología de *design thinking* consta de tres espacios o etapas, que son las de inspiración, ideación e implementación. Estos espacios o etapas se dividen así mismo en cinco pasos concretos, que serán descritos a continuación. El primer paso es el de empatizar con la problemática. En esta etapa el objetivo es observar y entender desde una perspectiva general a una más específica, cuáles son los factores clave de la problemática. Durante este paso, se llevarán actividades como observaciones de campo y entrevistas en

profundidad con socios franquiciados y se llevarán a cabo en dos semanas. El segundo paso es, luego de haber entendido la problemática, redefinirla en función a los objetivos de la metodología. Se busca obtener una descripción acabada de todas las variables que influyen representan los intereses de los socios franquiciados, hablamos de su satisfacción con el franquiciante, su nivel de operaciones, entre otros. Una vez se consolidan todas las observaciones y entrevistas en profundidad y se tiene definido el problema, se continua con el tercer paso que es la ideación. Durante este paso, se busca generar ideas que suplan las necesidades identificadas en los pasos anteriores. En esta etapa se tiene en cuenta los principios de viabilidad para el cliente/persona, técnica o tecnológica y de negocio. Durante el paso cuatro se busca llevar a cabo las ideas en formato de prototipo para luego probarlas en el paso cinco. El paso cinco trata se trata de testear los prototipos con clientes o muestras de clientes para entender si estas soluciones están realmente cumpliendo su función y obtener *feedbacks* directos. Una característica de esta metodología es que no es un proceso lineal, si no que se puede ir iterando y experimentando las veces que sea necesario en todos los pasos del proceso. No se trata de inventar o descubrir la idea perfecta de forma rápida, si no de ir construyéndola durante el proceso de creación, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas y el cumplimiento de los objetivos finales. Todo este proceso tendrá una duración de aproximadamente 13 semanas, para tener tiempo suficiente de implementar cada etapa de la metodología, visitar a los socios franquiciados, definir e idear las propuestas, prototiparlas, testearlas y consolidar los *feedbacks* recibidos. Al concluir todos estos pasos se habrá cumplido el objetivo específico número dos.

La tercera etapa del proyecto es la de implementación del modelo, resultado del proceso llevado a cabo en la etapa anterior. Esta ésta, se identifican dos subetapas o fases, por un lado, la capacitación y formación del equipo de calidad y desarrollo en cómo implementar el modelo, sus usos y posibles evoluciones. El objetivo es formar al departamento para que sea capaz de sacar el máximo provecho a la herramienta. La segunda subetapa, se trata de generar un primer plan de implementación de la herramienta y hacer un seguimiento del modelo para poder medir los resultados preliminares y hacer ajustes, en caso de ser necesario. Una vez finalizada esta tercera fase, se habrá cumplido el objetivo específico número tres.

Indicadores de éxito

Teniendo en cuenta los objetivos finales del modelo de gestión de crecimiento y la situación actual de Lozada Viajes, con esta herramienta se pretende por un lado mejorar la *performance* de los socios franquiciados y mejorar su satisfacción con Lozada Viajes. Para lograr esto, se utilizarán los siguientes indicadores de éxito, que ayudarán a medir la consecución de estos objetivos.

El primer indicador es el porcentaje de crecimiento trimestral del volumen de ventas. Este indicador permite conocer cómo evoluciona la capacidad de generar ventas de cada socio franquiciado en comparación con el mismo período de tiempo en el pasado, habilitando el crecimiento de la franquicia. El cálculo del indicador se lleva a cabo de la siguiente manera:

$$\% \text{ Crecimiento trimestral del volumen de ventas} = (\text{Número de servicios vendidos en trimestre } N - \text{Número de servicios vendidos en trimestre } N-1) / \text{Número de servicios vendidos en período } N-1 \times 100$$

Dónde, trimestre N hace referencia al trimestre presente, y trimestre N-1 hace referencia al mismo trimestre del año anterior. Todos los resultados positivos indicarían que hay un crecimiento del volumen de ventas, es decir que en el trimestre presente se ha crecido en volumen de ventas.

El segundo indicador propuesto tiene una lógica similar, y complementa al primero, se propone medir el crecimiento trimestral de la rentabilidad en ventas. Este porcentaje permite entender cuán rentable están siendo estas ventas y en qué medida se están utilizando efectivamente los recursos. Se calcula de la siguiente manera:

$$\% \text{ Crecimiento de la rentabilidad trimestral} = (\% \text{ de rentabilidad de trimestre } N - \% \text{ de rentabilidad de trimestre } N-1) / \% \text{ de rentabilidad de trimestre } N-1 \times 100$$

Dónde, trimestre N hace referencia al trimestre presente, y trimestre N-1 hace referencia al mismo trimestre del año anterior. En este caso, siempre que la rentabilidad trimestral haya sido positiva, se buscará que el valor sea mayor a 0.

El tercer indicador propuesto hace referencia a la medición de la satisfacción del cliente, en este caso socio franquiciado. Se propone utilizar el NPS o *Net Promoter Score*, una de las medidas de satisfacción más utilizadas en el mercado. El NPS es un puntaje que se obtiene mediante una encuesta simple que es respondida por los clientes. La

encuesta consta de una pregunta principal, que es “En la escala del 0 al 10, siendo 0 nada y 10 completamente, ¿cuánto recomendarías este producto o servicio a un familiar o amigo?”. Según la respuesta a esta pregunta, se clasifican a los clientes en *promoters o promotores*, en el caso de que hayan contestado con un 9 o 10, en *passives o pasivos*, a aquellas personas que contestaron 7 u 8 y en *detractors o detractores*, a todos los que contesten 6 o menos. Los clientes *promoters* son aquellos que están altamente satisfechos con la empresa y la recomendarían. Los clientes *pasivos*, son aquellos que no están ni satisfechos ni insatisfechos y los *detractores* son quienes no están satisfechos y además pueden no recomendar expresamente a la empresa. El indicador se calcula de la siguiente forma:

$$NPS \text{ o Net Promoter Score} = \% \text{ de promotores} - \% \text{ de detractores}$$

El NPS puede tener un valor de entre -100 a 100, considerándose cualquier valor por debajo de -20 como grave, entre -20 y 40 como aceptable, con grandes posibilidades de mejora y por encima de 40 como satisfactorios. Adicionalmente a la pregunta principal de la encuesta, se pueden agregar 1 o 2 preguntas extras, para lograr entender cuáles son los factores que influyen más en la satisfacción y/o identificar nuevos puntos de mejora. Este indicador se puede aplicar de forma trimestral, semestral o anual, para esta herramienta la recomendación sería semestral.

Finalmente, y con el objetivo de asegurar la finalización del proyecto en tiempo y forma, se propone medir el porcentaje de cumplimiento del plan de implementación del proyecto durante la ejecución de este. Este indicador sirve para evitar que se produzcan demoras innecesarias en la creación de la herramienta. Se calcula de la siguiente forma:

$$\% \text{ de cumplimiento del plan} = \frac{\text{Numero de actividades ejecutadas en tiempo } x}{\text{Número de actividades planeadas en tiempo } x} \times 100$$

Dónde tiempo x hace referencia al período presente. Se espera que este indicador de cómo resultado un porcentaje del 90% o superior, en caso contrario indicaría que el proyecto está atrasado y podrían generarse demoras futuras, por lo que se debe tomar acción.

Ejemplo del modelo de gestión de crecimiento que se espera obtener

A continuación, se presenta un esquema a modo de ejemplo, con los principales elementos que se esperan obtener del modelo de gestión de crecimiento. Las

clasificaciones y elementos representados en el modelo son de carácter ilustrativo, ya que las mismas serán desarrolladas a lo largo de la metodología.

Clasificación de franquicias	Recomendaciones de:			
	Ventas	Marketing	RR. HH.	Finanzas
Nivel 3	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z
Nivel 2	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z
Nivel 1	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z
Nivel 0	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z	Estrategia X Estrategia Y Estrategia Z

En la primera columna del modelo ejemplo se ven diferentes “niveles”, en este caso estos representarían las diferentes etapas de desarrollo de un socio franquiciado desde que abre su franquicia hasta un determinado nivel, en este caso representado por un “nivel 3”. Entonces la lógica del modelo será, que dependiendo del “nivel” en que un socio franquiciado se encuentre, podrá utilizar esta herramienta para encontrar una serie de estrategias de gestión que habiliten el crecimiento de la franquicia de forma sostenible y a la vez permita entender qué cuestiones hay que tener en mente para poder crecer. Es necesario que esta herramienta esté en constante revisión por el equipo de calidad y desarrollo, para asegurar de que las estrategias aquí contenidas siguen siendo aplicables en el mercado. Una vez desarrollado e implementado el modelo, además de proveer a los socios franquiciados con una serie de recomendaciones para la gestión exitosa de su negocio, se puede utilizar de forma estratégica para el desarrollo de Lozada Viajes. Desde casa central, esta herramienta sirve influir en la cultura organizacional, en la creación de pertenencia a la marca, en la motivación de los socios franquiciados, la toma de decisiones, entre otros.

Conclusiones y Recomendaciones

Después de analizar cuidadosamente el estado actual de Lozada Viajes, en el presente reporte de caso se desarrolla un diagnóstico y una propuesta para capitalizar las oportunidades de mejora. Entre las principales se encuentran la mejora de la relación de

Commented [U1]: Es posible plantear más recomendaciones sobre aspectos no contemplados en la propuesta.

franquiciante-franquiciado, la optimización del uso de los recursos y la obtención de resultados que aseguren el crecimiento organizacional. Entre las dificultades encontradas en la construcción de esta propuesta se pueden mencionar la falta de información específica del proceso de expansión de franquicias y de datos concretos como la ubicación de estas, sus niveles de operaciones aproximados, entre otros datos que serían útiles para justificar el proyecto desde una perspectiva más objetiva. También se destaca la falta de antecedentes existentes de la creación y/o aplicación de herramientas similares dentro de la industria, ya que esto ayudaría a identificar y aplicar aprendizajes basados en experiencias anteriores.

En el caso de este trabajo en particular, se presentan diversos elementos que justifican la propuesta presentada. Teniendo en cuenta el contexto global, las perspectivas económicas, sociales y ambientales influyen fuertemente en cómo funciona la sociedad y en particular el mundo empresarial. Estas perspectivas constituyen retos particulares que todas las industrias deberán enfrentar y superar. El turismo y concretamente el sector de las agencias de viaje no es ajeno a ello. Se trata de una industria con un elevado grado de competencia, y las empresas en los últimos años han tenido que adaptarse rápidamente e innovar constantemente. Por otra parte, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades del modelo de negocios de franquicias, la propuesta presentada pretende guiar a la gestión organizacional por el camino del crecimiento. Propone co-crear las diferentes estrategias y tácticas que guiarán a los socios franquiciados en la gestión de su negocio. Para conseguir estos se propone aplicar una metodología innovadora como el *design thinking*, involucrando a diversos colaboradores, fomentando la participación y creando capacidad de innovación internamente al educar y capacitar el personal en esta metodología.

Se pretende que la solución propuesta funcione como una plataforma base, a partir de la cuál Lozada Viajes pueda seguir construyendo de forma independiente. El modelo de gestión del crecimiento es una herramienta dinámica, que debe estar en constante revisión y que debe ser implementada correctamente. Debe reflejar las diversas realidades de los socios franquiciados y, para que se implemente exitosamente, debe generar resultados tangibles. Se debe reconocer también que la propuesta es un modelo por lo que, como tal, tiene limitaciones y no pretende tener carácter absolutista. Es necesario que al mismo tiempo que el modelo es implementado, se cultive en los socios franquiciados una cultura de disciplina, orientada a objetivos y al crecimiento en los para

que la organización consiga los objetivos deseados de forma sostenible en el tiempo. Esta herramienta pretende contribuir a este fin.

Algunas de las recomendaciones para tener en cuenta en futuras evoluciones del modelo, pueden ser la integración de las nuevas tecnologías para la comercialización, la experiencia del turista, la gestión de los datos y cualquier otra tendencia que contribuya a la generación de valor. Una vez validado el modelo, una de las principales utilidades que puede tener, se verá reflejado en el departamento comercial, como una fuente creadora de “casos de éxito”, que respalden la trayectoria de Lozada Viajes como franquicia y facilite la adquisición de nuevos socios franquiciados. El departamento de marketing también se puede ver beneficiado de este modelo, utilizando la información de los niveles de ventas, las tendencias de destinos, los márgenes de rentabilidad, la satisfacción de los usuarios, entre otras, para optimizar sus decisiones de inversiones de recursos publicitarios, invirtiendo en aquellas regiones con franquicias más rentables. Como se ha mencionado anteriormente, este modelo pretende ser una base a partir del cual los diferentes departamentos puedan contribuir al crecimiento organizacional.

Bibliografía

- Ahyoung, Y., Daeyoung, J., Jinhyung, C., & Ji-Hwan, Y. (2019). "A Study of Consumers' Intentions to Participate in Responsible Tourism Using Message Framing and Appeals. *Sustainability. MDPI, Open Access Journal*, 11, 1-14. Recuperado de: <https://eds-a-ebSCOhost-com.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=26&sid=f7aed9fb-7da3-462e-a55c-0180be39d0e8%40sessionmgr4007>
- Al-Debei, M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business. *European Journal of Information Systems*, 359-376. Recuperado de: https://www.academia.edu/361284/Developing_a_Unified_Framework_of_the_Business_Model_Concept
- Bronson, J., & Morgan, C. (1998, Octubre). The Role of Scale in Franchise Success: Evidence from the Travel Industry. *Journal of Small Business Management, Vol. 36*, 33-42. Recuperado de: <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2002-17.pdf>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review America Latina*. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59170818/Design_thinking_-_Harvard_business_review20190508-105953-1k4c4b7.pdf?1557328142=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDesign_Thinking_por_Tim_Brown_Septiembre.pdf&Expires=1591446296&Signature=LIC
- Brown, T. (2009). *Change By Desing: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Nueva York, Estados Unidos: HarperBusiness.
- Bunea-Bontaş, C., & Petre, M. (2009). Franchise in Romanian Tourism. *MPRA Paper*. Recuperado de: <https://ideas.repec.org/p/pramprapa/18136.html>
- Camacho Solana, M. A. (2016). Franquicias en Colombia, características y regulación legal. *Rev. Derecho no.45 Barranquilla*, 327-345. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-86972016000100013&lng=en&tlng=en

- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (Primera ed.). New York, Estados Unidos de America: HarperCollins Publishers.
- Cordobés Madueño, M., & Soldevila García, P. (2015, Octubre). Management Control in Inter-organizational Relationships: The Case Of Franchises. *Innovar*, 23-36. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-86972016000100013&lng=en&tlng=en
- INDEC. (2020, Abril 1). *Encuesta Permanente de Hogares. Incidencia de la pobreza y de la indigencia. Resultados del segundo semestre de 2019*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>
- Ivars-Baidal, J., Solsona Monzonís, F., & Giner Sánchez, D. (2016). Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes. *Documents D'Anàlisi Geogràfica*, 327-346. Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/54852>
- Jorge, B. (2013, Noviembre). Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de información y las comunicaciones. *Anuario Turismo y Sociedad, Vol. 14*, 33-45. Recuperado de: <https://eds-a-ebsohost-com.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=33693c60-fffc-4e3f-ac4a-2a998c8bc150%40sdc-v-sessmgr03>
- Luangsuvimol, T., & Kleiner, B. (2004). Effective Franchise Management. *Management Research News*, 27, 63-79. Recuperado de: <http://www.nowybiznes.edu.pl/s/p/artykuly/91/916/Franchising%20Management.pdf>
- Mas Ruiz, F., Nicolau Gonzálbez, J. L., & Sellers, R. (2002). Eficiencia en la distribución: una aplicación en el sector de agencias de viajes. *Working Papers. Serie EC. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A. (Ivie)*. Recuperado de: <https://ideas.repec.org/p/ivi/wpasec/2002-17.html>
- Moreno Gil, S., & Aguiar Quintana, T. (2006, Diciembre). Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes: El caso del sector español. *Estudios y perspectivas en turismo 15(4)*, 327-349. Recuperado de:

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322006000400003&lng=en&tlng=en

OMT. (2020, Enero). *El turismo internacional sigue adelantando la economía global*.

Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley John & Sons.

Pulido-Fernández, J. (2014). Turismo y cambio climático: propuesta de un marco estratégico de acción. *Revista de Economía Mundial*, 257-283. Recuperado de:

<https://eds-a-ebsohost-com.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=26&sid=f7aed9fb-7da3-462e-a55c-0180be39d0e8%40sessionmgr4007>

Ramírez-Hurtado, J. M. (2017, Febrero). The Use of Importance-Performance Analysis to Measure the Satisfaction of Travel Agency Franchisees. *Revista de Administração de Empresas*, 57(1), 51-64. Recuperado de:

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902017000100051

Rodríguez Rodríguez, B., & Vega Macías, H. (2016). Diferencias generales en prácticas de consumo. El caso de los millenials y de la generación Z. *Verano de la investigación científica*, 2(1), 597-600. Recuperado de:

<http://148.214.50.9/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/1113/746>