



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Planificación estratégica en omnicanalidad para la red de franquicias Lozada Viajes

Alumno: Bianchin Mazzer, Matías

DNI: 37847814

Carrera: Licenciatura en administración

Legajo: VADM11957

Profesor: Carlos Vittar

2019

## Resumen

El desarrollo de este trabajo se fundamenta en la realización de una planificación estratégica utilizando la estrategia en omnicanalidad para una red de franquicias de agencias de viajes radicada en Córdoba, el mismo aspira como principal objetivo aumentar las ventas de Lozada Viajes integrando a las franquicias en un omnicanal prestando la mayor calidad de servicio posible.

Con la finalidad de facilitar la comprensión y aplicación de la propuesta planteada este documento cuenta con un análisis de situación, un marco teórico seguido de una discusión y diagnóstico, y finalmente una propuesta de aplicación y recomendaciones.

Como primer paso se procedió a investigar antecedentes del caso, la estructura organizacional y el contexto en el que se encuentra la agencia al momento del desarrollo de este reporte de caso; de esto resulto el diagnóstico y luego de un exhaustivo análisis la presentación de la propuesta para superar los puntos débiles y cumplir el objetivo de aumentar la ventas. Para superar todos estos puntos débiles se propusieron ciertas inversiones incluyendo una nueva página web, el retorno de inversión que mide la eficiencia de este arrojó un resultado de 390,41.

El trabajo cuenta con una propuesta de aplicación donde se detalla un objetivo general seguidos de objetivos específicos y planes de acción para llevarlos a cabo.

*Palabras clave: Planificación estratégica; omnicanalidad; franquicias; turismo, innovación.*

## **Abstract:**

This document has been produced based on the realization of a strategic planning using the omnichannel strategy for a travel agency's franchise network radicated in Córdoba province, with the principal objective as an incrementation of sales integrating the franchise in the omnichannel offering the best service.

With the goal of making the proposal raised understandable this document counts with a situational analysis, a theoretical framework follow by a diagnosis and discussion finishing with the proposal and recommendations.

As a first step a background investigate was made, including the organizational structure of the agency and the context at the moment of the investigation. The result after a comprehensive analysis was a proposal to come over the weaknesses and increase the sales. To come over this some investments were planned including a new web page and connections between diferents channels, the return on investment that measure the efficiency of the investment gave as a result 390,41.

The document counts with the proposal of a general objective followed by smaller objectives that are more specific and action plans to come over this objectives.

*Key words: Strategic planning; omnichannel; franchise; tourism; innovation.*

## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<i>Palabras clave:</i> .....	2
<b>Abstract:</b> .....	3
<i>Key words:</i> .....	3
<b>Introducción</b> .....	6
<b>Análisis de la situación</b> .....	9
<i>Descripción de la situación:</i> .....	9
Análisis de contexto: .....	9
Análisis externo:.....	9
Político: .....	9
Económico: .....	10
Social:.....	10
Tecnológico:.....	11
Ecológico: .....	11
Legal:.....	12
Análisis del micro entorno: .....	12
5 Fuerzas de Porter.....	12
Poder de negociación de los proveedores: .....	13
Rivalidad entre competidores:.....	13
Amenaza de nuevos competidores entrantes:.....	13
Amenaza de Productos Sustitutos: .....	13
Poder de negociación con los clientes:.....	14
Análisis interno .....	15
<i>Cadena de Valor de Lozada Viajes</i> .....	15
Nivel corporativo: .....	16
<i>Misión:</i> .....	16
<i>Visión:</i> .....	16
<i>Valores:</i> .....	16
<i>Política general:</i> .....	16
Nivel estratégico: .....	17
Cultura:.....	17
Diagnostico Organizacional: .....	17
<b>Marco Teórico</b> .....	19

<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	22
<b>Propuesta de aplicación</b> .....	24
<i>Objetivo corporativo general:</i> .....	24
<i>Fundamentación objetivo corporativo general:</i> .....	24
<i>Objetivos específicos:</i> .....	24
<i>Fundamentación objetivos específicos:</i> .....	25
<i>Alcances:</i> .....	25
Geográfico: .....	25
Temporal: .....	25
Relación con el universo: .....	25
<i>Limitaciones</i> .....	25
<i>Modelos de recursos:</i> .....	25
<i>Planes de acción</i> .....	26
<i>Marco de tiempo para la implementación:</i> .....	28
<i>Presupuestos:</i> .....	29
<i>Roi:</i> .....	29
<b>Conclusiones:</b> .....	30
<b>Recomendaciones:</b> .....	31
<b>Bibliografía</b> .....	33
<b>Anexos</b> .....	36

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 3 Cadena de Valor Lozada Viajes .....	15
Ilustración 4 Organigrama Lozada Viajes .....	16
Ilustración 5 Diagrama de Gantt .....	28
Ilustración 6 Presupuesto .....	29
Ilustración 7 ROI .....	29
Ilustración 8- Anexo 1- Estado de Resultados .....	36
Ilustración 9 –Anexo 2- Presupuesto Sugerido .....	36
Ilustración 10- Anexo 3- Presupuesto web .....	37

## Índice de Tablas

Tabla 1 Foda .....	17
--------------------	----

## Introducción

Lozada viajes es una empresa familiar radicada en Córdoba en 1987. La agencia de viajes fue fundada por Cecilia Trigo junto a su marido Facundo Lozada, de donde proviene el nombre de ésta. A partir de 1990 se incorporan activamente sus tres hijos, Juan Cruz, Iván y Javier. Más adelante amplió su cartera de productos y ofrece desde viaje de negocios hasta viajes vacacionales. En 2004, siendo pionera en argentina, inicia el plan de franquicias para agencias de viaje, abriendo 2 en Córdoba y 1 en Buenos Aires. Es premiada por VISA a la más elegida por los argentinos en el interior. Rápidamente Lozada viajes se transforma en la red de franquicias de agencia más grande del país, y con más de 30 años en el mercado desean seguir marcando tendencia cumpliendo su misión que va dedica al arte de viajar a través de lo que ellos llaman espíritu Lozada:

Queremos ser un valioso lugar donde trabajar. Sabemos que las personas que colaboran en la empresa le dan vida a diario, por eso tienen el derecho de trabajar en un lugar saludable, orgánico, transparente; donde se valoran los talentos, la diversidad, la generosidad, el respeto, la confianza y aprendizaje continuo. Somos impulsores de crear un ambiente inspirador y de desarrollo. (Lozada, 2017)

Lozada viajes pretende seguir creciendo y aumentar sus franquicias a lo largo y ancho del país, por lo que el objetivo de este reporte es formular una planificación estratégica de la mano de la tecnología para incrementar la cantidad de ventas y franquiciados.

Hay varios casos de éxito en cuanto a planificación estratégica dentro de los que podemos mencionar:

- Uno de ellos es el caso de despegar que logro con su planificación crecer mucho en el mercado. En plena era digital, la forma en los usuarios consumen productos, servicios y hasta viajes cambia constantemente. "Los viajeros latinoamericanos son más exigentes. Buscan mayor asesoramiento y mejor servicio. Por esta razón en los últimos años decidimos hacer foco en la experiencia de los consumidores". En este sentido, la compañía decidió cambiar aquella relación más bien transaccional y apostó a un desarrollo integrado que le permitiera gestar un vínculo más cercano con sus potenciales clientes. Para poder cumplir con el objetivo principal de la empresa, el gerente hace hincapié en la importancia que adquiere una estrategia integral en la que se invierta en el desarrollo de un servicio de atención omnicanal. "Buscamos potenciar

nuestro call center, incorporar tiendas físicas e invertir en nuestra app mobile", explica. (Barbeira, 2019).

General Motors (GM) cuenta con cuatro marcas desplegadas en los Estados Unidos, como son Chevrolet, Buick, GMC y Cadillac. Asimismo, dispone de una red más centralizada de 4.500 distribuidores y acuerdos laborales competitivos con los sindicatos. A nivel mundial, GM continúa creciendo rápidamente. Junto con los clientes, los empleados son la parte fundamental de General Motors y el objetivo de la empresa es fomentar el trabajo en equipo y en la misma dirección. Para ello, da formación a los empleados y ofrece oportunidad de desarrollar una carrera profesional con posibilidades reales de promoción. Uno de los objetivos y compromisos de General Motors es llegar a ser el lugar de trabajo preferido para todos los empleados y un paso clave en este proceso es comprender sus inquietudes y conocer su opinión. Para ello, la compañía realiza encuestas de clima laboral denominadas '*Workplace Of Choice*' (WOC) (Navarro, 2017).

Toyota se está esforzando por mantener el ritmo de la rápida expansión de la empresa y de los cambios tecnológicos, y para lograr esas metas tienen que seguir estrategias de largo plazo en la cual utiliza la filosofía empresarial en donde usa la combinación de kaizen (mejoramiento continuo) y kakushin (innovación radical).

Toyota tiene una visión del auto de ensueño, un vehículo que: limpia el aire, evita accidentes, promueve a la salud, genera entusiasmo y de menor consumo.

Toyota se enfocó sus estrategias a nivel empresa, dándole suma importancia a sus trabajadores convirtiéndolos en socios de la empresa, por otra parte, realizo estrategia con el fin de abarcar la mayor cantidad del mercado a nivel global lo que le permitiría competir en todo el mercado automotriz (Cali.Cañipa.Diaz.Pandoja, 2017).

El modelo de negocio de Netflix ha sido capaz de identificar una necesidad de los clientes y, en consecuencia, responde con una oferta de sus servicios, que no solo le da la rentabilidad esperada, sino que esta es valorada por una creciente cantidad de clientes. Netflix tiene una oferta que es una propuesta de valor a las necesidades del cliente objetivo y el flujo de ingresos se da mediante suscripciones (Alegre.Vilchez.García, 2015).

El café Tortoní, modelo de negocio similar a Lozada viajes por su sistema de franquicias, radicado en Argentina busca a través de las franquicias la exportación de su marca. “El objetivo es vender la cultura argentina y el tango, en forma parecida al Hard Rock Café”, Si bien los mercados más próximos –por cercanía y conocimiento resultan los más accesibles, “el 19% de las empresas exportaron sus conceptos fuera de la región”, concluye el informe. En ese sentido, el ranking de las marcas con mayor cantidad de locales en el exterior lo lidera Pronto Wash, con más de 120 puntos de venta. Más atrás figuran Havanna, Kevington, Mimo, Freddo, Colorshop, Grido, Legacy, Isadora y Todo Moda (Kantor, 2015).

El uso de la planificación estratégica (PE), hoy en día se ha consolidado como un elemento indispensable para elevar el éxito empresarial. Grandes compañías lo implementaron, un ejemplo de éxito es la empresa de Nike que, al haberse encontrado ante una situación de disminución en su rentabilidad, debió implementar esta herramienta para cambiar el rumbo de estos malos resultados y abarcar nuevos segmentos de mercado. El resultado de esta decisión fue el aumento de su participación en el mercado y de su rentabilidad, logrando posicionarse entre las principales marcas deportivas a nivel mundial (Gareth, 2009)

El objetivo de Lozada Viajes es incrementar la cantidad de ventas y franquiciados. Con este reporte se pretende realizar una planificación estratégica aplicando la tecnología para así llegar a la omnicanalidad y obtener un número mayor de ventas, tanto en clientes como franquiciados, logrando una mayor distribución a lo largo y ancho del país de estos últimos.



## Análisis de la situación

### *Descripción de la situación:*

Lozada Viajes es una empresa argentina radicada en Córdoba dedicada a la venta de viajes tanto comerciales como de ocio. Fue pionera en establecer una red de franquicias para agencias de viajes en el país.

Actualmente la tecnología está creciendo mucho en el mundo y las personas cada vez tienen acceso a mayor información, lo que complica a las agencias por la gran cantidad de competencia que esto presenta. El objetivo de este reporte es brindar una planificación estratégica en la omnicanalidad, que es la atención a clientes por distintos canales presentando la misma calidad y meta en todos, para penetrar el mercado creciendo en el país y obteniendo mayor cantidad de clientes, tanto franquicias como consumidores de viajes

### Análisis de contexto:

#### Análisis externo:

##### *Pestel*

*Político:* Luego de las PASO 2019, el 27 de octubre será un día clave para los argentinos, ya que se realizarán las elecciones generales donde se elegirá a nivel nacional al futuro Presidente y Vicepresidente de la Nación, 24 senadores y 130 diputados. Incluso, dependiendo de la provincia, hay quienes también deberán elegir en los mismos comicios al nuevo Gobernador o Jefe de Gobierno.

El cronograma electoral, con las fechas de los diferentes comicios, fue establecido por la Comisión Nacional Electoral en febrero y difundió que se votará y cuándo: Los candidatos para las elecciones generales salen del resultado de las PASO (Primarias, abiertas, simultáneas y obligatorias) del 11 de agosto mientras que la elección general se fijó para el 27 de octubre. (Clarín, Clarín, 2019)

#### Elecciones presidenciales:

El resultado de las elecciones presidenciales podría afectar gravemente a la agencia porque según lo que se reveló en el paso los mercados no tienen confianza en el gobierno peronista lo que dispararía la suba del dólar y encarecería nominalmente el precio de vuelos, alojamiento y excursiones de los destinos fuera del país. Todo esto

sumado a la incertidumbre que hay en la población que lleva a reducir los consumos viendo se afectado el turismo por ser de ocio (Clarín, 2019).

*Económico:* Los mercados financieros reaccionaron con pánico tras la amplia victoria del peronista Alberto Fernández en las primarias. Y la economía argentina bordeó el colapso. El peso se devaluó un 25% frente al dólar, pese a una subida de los tipos de interés hasta el 74%, y los valores bursátiles cayeron hasta un 60% (la sesión cerró con una caída del 37,9%). Fue un lunes negro. Lo peor, sin embargo, es la perspectiva para los próximos meses. El presidente Mauricio Macri perdió su autoridad tras la apabullante derrota, pero Fernández solo ganó una elección virtual que deberá revalidar el 27 de octubre. El traspaso de poderes se realizará, en principio, el 10 de diciembre. Es mucho tiempo sin un gobierno creíble. Demasiado para un país expuesto a todos los riesgos (País, 2019).

*Devaluación:* Después de las elecciones primarias, que arrojaron un contundente respaldo a la fórmula presidencial del opositor Frente de Todos, encabezada por Alberto Fernández y Cristina Kirchner, la economía de Argentina padeció una escalada del tipo de cambio y del Riesgo País, una expectativa de creciente inflación y el desplome de los valores bursátiles. Pero la devaluación de la moneda local también ejerce un efecto de depreciación sobre la capacidad de producir del país, que realiza sus transacciones en pesos. Por eso el Producto Bruto Interno (PBI) de Argentina cae medido en dólares, de USD 484.5000 millones, según calculó la Secretaría de Finanzas en julio, a USD 384.000 millones con la referencia de un dólar más caro en agosto (Infobae, Infobae, 2019).

Tanto las devaluaciones como la reducción del PBI a causa de estas afecta a la empresa de turismo, ya que al producirse menos y que el sueldo de la población haya perdido poder adquisitivo la gente empieza a reducir sus consumos menos necesarios para cubrir la canasta básica de alimentos, impuestos y los servicios de electricidad, luz y agua. Dado esto y la incertidumbre de lo que va a venir se da que menos gente es la que inicia el plan de un viaje o lo pospone si estaba por iniciar uno, lo que genera pérdidas en las agencias de viaje.

*Social:* El problema de la educación argentina es que estamos condicionados por tres males, que a esta altura se han vuelto crónicos. El primero es el cortoplacismo. Discutimos todos los años el inicio de clase, es decir, lo que va a pasar en marzo de cada año. Cuando en realidad debíamos estar discutiendo lo que va a suceder dentro de 15

o 20 años. No tenemos conciencia de que un alumno que ingresa hoy en el nivel inicial va a egresar de la secundaria en el 2030.

El otro mal es el conflicto permanente, la falta de consensos. Nos cuesta mucho llegar a acuerdos y mantenerlos en el tiempo, que es lo que define una política de Estado. El tercer mal es la elefantiasis administrativa del sistema. Ministerios ricos y escuelas pobres. Cada día crecen más los ministerios. Cientos de asesores, inspectores, técnicos, administrativos, supervisores, y programas y programas que engordan el sistema y empobrecen a las escuelas (Sanguinetti, 2018).

La forma que la falta de educación va a afectar al rubro del turismo es más a largo plazo porque la gente a falta de educación tendrá menor cantidad de trabajos con altas remuneraciones y no habrá tanta apertura mental a conocer y explorar otras culturas. Este problema puede presentar una oportunidad para apoyar a modificar la educación y aplicar estrategias de marketing educativo para que la población se interese en aprender y conocer otras culturas y así aumentar la cantidad de viajes.

*Tecnológico:* Hay 5 cambios que se vendrán en Argentina modificando la vida de los argentinos. En primer lugar, tenemos los pagos sin contacto que se dan mediante el acercamiento de la tarjeta a la pose. En segundo lugar, el desembarco del 5G permitiendo una navegación superior y más rápida a la actual que es 4G. Tercero, las aplicaciones tomarán el poder, Después de este año del éxito, las apps de delivery seguirán siendo funcionales, en parte por aprovechar la envión de la crisis económica y haber tenido más tacto en cuanto a lo legal. Y aún nos quedan muchas otras aplicaciones por conocer. La pelea entre los servicios tradicionales y las “Apps” va a dar increíbles batallas en 2019. Como cuarto tenemos las facturas electrónicas; y por ultimo Google sigue comprometida con Argentina trayendo más novedades modelando la forma en la que consumiremos por Internet en los próximos años (Gaceta, 2019).

Los avances tecnológicos presentan oportunidades para la agencia, gracias a sus fortalezas puede poner metas tecnológicas para avanzar junto con los avances en tecnología y facilitar el consumo de los viajeros.

*Ecológico:* Son cada vez más los que se suman a la ola verde producto de la preocupación y concientización social sobre problemáticas ambientales. De este modo, muchos viajeros cambiaron su forma de viajar y eligen lugares que implementan iniciativas para minimizar el impacto del viajero en la naturaleza. Como la naturaleza es un valor importante a la hora de elegir un destino, también debería serlo en su

cuidado. El 83% de los argentinos elige Latinoamérica por su diversidad natural (Infobae, Infobae, 2019).

Este cambio en la mentalidad de la sociedad es de gran ayuda para empresa porque al elegirse destinos más verdes, la mayoría de estos situados en latino América ofrece la posibilidad de prestar servicios promocionales, ya que en buen contacto con los proveedores al ser destinos más cercanos y por ende con aéreos más económicos puede conseguirse un precio mejor aumentando la cantidad de ventas.

*Legal:*

(Ley Nacional del Turismo, 2005) ARTICULO 1° — Declárase de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país. La actividad turística resulta prioritaria dentro de las políticas de Estado.

Objeto. La presente ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad (Ley Nacional del Turismo, 2005).

Ley de empleo N° 24.013, de la presente ley se debe tener en cuenta las licencias y los salarios, como si estos aumentan afecta al sueldo de los empleados y se debe aumentar. Además de poder asesorar a las franquicias en estos temas (Ley N° 24.013, 1991).

Lozada Viajes deberá tener especial atención en los factores macro ambientales antes mencionados considerando especialmente el económico y el político, ya que de producirse ciertos cambios en lo político la economía se verá más afectada por lo que será importante lanzar promociones y obtener buenos precios. El facto tecnológico afecta a la agencia de manera positiva si aprovecha este crecimiento para reducir sus costos, llevándolo junto con el cambio ecológico a sumar ventas y obtener más rendimiento.

Análisis del micro entorno:

5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores:

- Amenaza de integrarse hacia delante verticalmente por la tasa de crecimiento de la industria

- -Avance tecnológico facilita la venta online sin tener lugares físicos

La fuerza de negociación con proveedores (líneas aéreas, hoteles, compañías marítimas) es débil, ya que existe dependencia de estas porque otorgan a las agencias beneficios por la cantidad de compra, y esto es lo único que les permite reducir sus precios. Los proveedores poseen la estructura, los contactos y la información para integrarse hacia delante.

*Rivalidad entre competidores:*

- Muchos competidores y el poder de rivalidad existen por la atención al cliente

- Competencia de precios, destinos y distintos tipos de viaje

- Distinción por la trayectoria y calidad de servicios prestados anteriormente

Esta fuerza es medianamente débil debido a la cantidad de competidores, la mayoría no atiende un nicho específico sino que se dedican a todo el mercado en su conjunto, por lo que es importante ofrecer una diferenciación del servicio clásico mediante una fuerte campaña publicitaria y competir en precios.

*Amenaza de nuevos competidores entrantes:*

- Necesidades de gran capital para inversión en tecnología

- Crecimiento de la industria del turismo

- Barreras de entrada alta por la trayectoria que llevan agencia de hace años

La amenaza de nuevos competidores es favorable a pesar de que la industria del turismo en Argentina se encuentra en crecimiento, porque las empresas ya establecidas poseen su diferenciación y posicionamiento generando una dificultad en obtener menores precios a lo que estas obtienen por parte de los proveedores. Otra barrera a la entrada tiene que ver con los trámites para inscribir una agencia de viajes.

*Amenaza de Productos Sustitutos:*

- Gran cantidad de productos sustitutos por la cantidad de agencias

- La fuerza de productos sustitutos es relativamente baja porque los clientes están fidelizados con las agencias de las que han adquirido servicios anteriormente

El poder de los productos sustitutos no es muy alto pero irá incrementándose a medida que la gente tome confianza en las compras a través de la web, ya que cada vez hay más páginas de Internet que ofrecen los mismos servicios de viajes y reservas de una manera sencilla y a menor precio por no contar con los costos de un lugar físico.

*Poder de negociación con los clientes:*

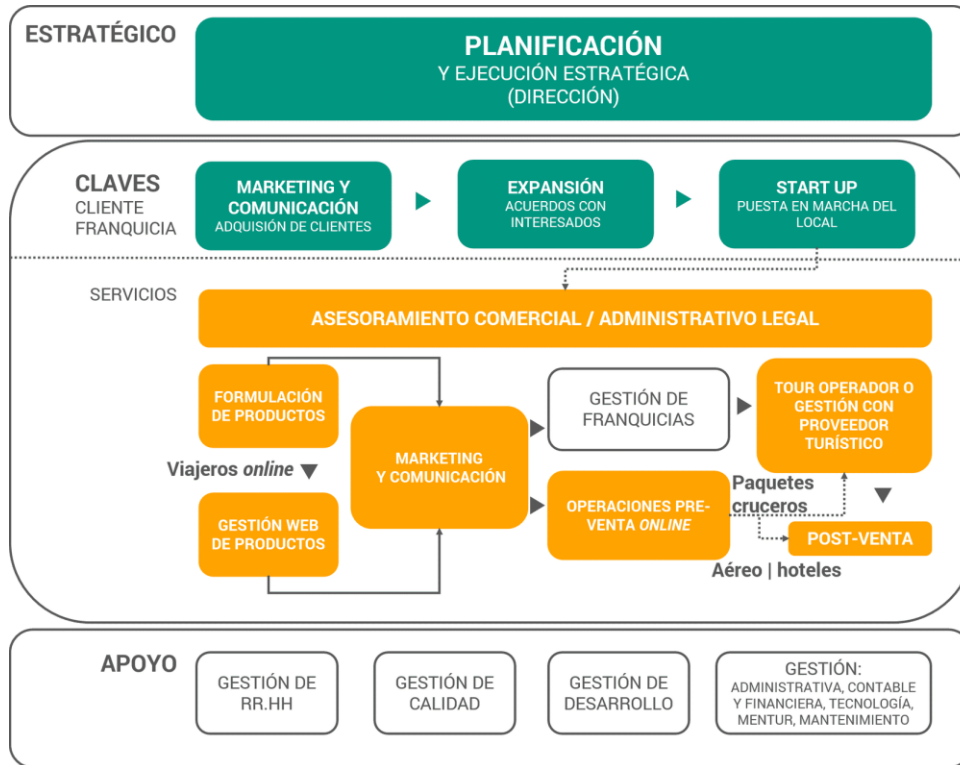
- Preferencia del cliente por el sustituto por precio menor
- Importancia en el proveedor para obtener un producto de calidad
- Páginas de Internet y buscadores como despegar y skyscanner
- Contacto directo con el alojamiento
- Páginas de aerolíneas que sacan promocionales

La fuerza de negociación con los clientes es débil porque estos poseen alto poder de negociación. Esto es así ya que no presentan costos al cambiar de proveedor, están muy informados a causa de Internet y son cada vez más exigentes con los servicios que se les ofrecen demandándolos al menor precio posible, lo que genera que se intensifique la competencia y la búsqueda de diferenciación tanto en precios como servicios.

Análisis interno:

*Cadena de Valor de Lozada Viajes.*

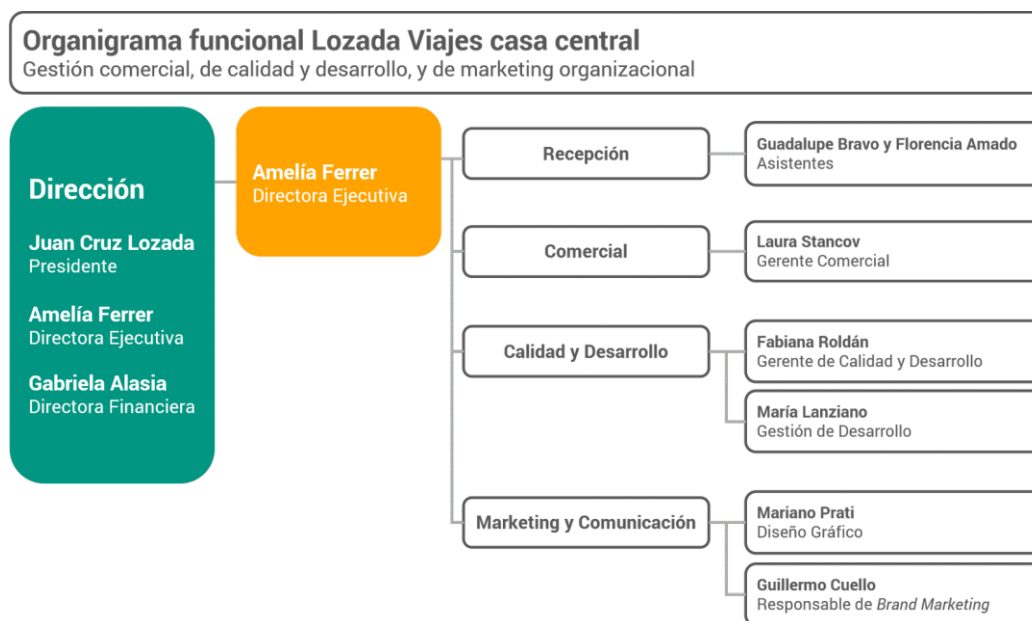
Ilustración 1 Cadena de Valor Lozada Viajes



Fuente: Lozada Viajes

Realizando un análisis crítico sobre las aéreas que involucran a la agencia haciendo referencia al nivel estratégico de diferenciación actualmente utilizada, presentan dificultades en lograr sus objetivos ya que se encuentra desactualizada en áreas claves. Una de estas es el departamento de marketing y comunicación acompañado de gestión de calidad, desarrollo de recursos humanos para ser más eficiente en el cumplimiento del objetivo. Además la división que se observa de este departamento con el desarrollo de venta online debe ser eliminado porque ocasiona que no se llegue al objetivo debido a que no hay trabajo y control en conjunto.

## Ilustración 2 Organigrama Lozada Viajes



Fuente: Lozada Viajes

Nivel corporativo:

**Misión:** Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión.

**Visión:** Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina

**Valores:** Calidad, creatividad, calidez, integridad colectiva, maestría en el hacer, relaciones asociativas.

**Política general:** “Todos los cocreadores de Lozada Viajes estamos comprometidos y somos responsables de lograr el camino de la excelencia a través de nuestro desarrollo humano, crecimiento profesional y trabajo asociativo” (Lozada, 2017).

La identidad corporativa de Lozada Viajes se puede desglosar en cuanto a su política en varios pilares: calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos, financiera administrativa.



### Nivel estratégico:

La estrategia que está utilizando Lozada actualmente es una estrategia de diferenciación, la cual no está siendo aplicada correctamente ya que se encuentra desactualizada en ciertas áreas como la de venta online. Lo que se propone es mantener esta estrategia aplicándola de forma correcta y sumándole una estrategia de penetración de mercado para llegar al objetivo de la agencia de viajes.

### Cultura:

Se puede apreciar que Lozada Viajes sigue correctamente su propósito, observándose una congruencia entre los valores, creencias y tradiciones que dice y sus acciones.

### Diagnostico Organizacional:

Tabla 1 Foda

	<i>Positivos</i>	<i>Negativos</i>
<i>Internos (Factores de la empresa)</i>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• -Equipo humano</li> <li>• -Posicionamiento de marca en Argentina</li> <li>• -Red de franquicias</li> <li>• -Fuerte relación con proveedores</li> <li>• -Buena imagen con los clientes</li> <li>• -Certificación de calidad ISO 9001</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocio obsoleto tecnológicamente</li> <li>• -Falta de seguimiento en la gestión de franquicias</li> <li>• -Falta de expertise tecnológico</li> <li>• -Mucha participación en Córdoba (centralizada en esa provincia)</li> </ul>
<i>Externos (Factores del ambiente)</i>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en la industria del turismo</li> <li>• -Llegada de aerolíneas low cost</li> <li>• -Implementación de la omnicanalidad y actualización Web con gestión nube</li> <li>• -Implementación de un programa de incentivo para franquicias</li> <li>• -Crear viajes promocionales por Latinoamérica</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno cambiante inclinado a la tecnología</li> <li>• -Cambio de gobierno seguido de aumento en moneda extranjera (aéreos)</li> <li>• -Crecimiento de la competencia online y en franquicias (Almundo)</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se puede observar en la tabla anterior como aspectos positivos dentro de las fortalezas de Lozada Viajes tenemos equipo humano por la cultura de la agencia y como trata e incorpora a los empleados a la familia. Tiene gran posicionamiento por su trayectoria y gracias a esto es la fuerte relación con proveedores y su imagen con los clientes y franquicias. Otro punto dentro de sus fortalezas es la calidad certificada por la ISO 9001.

A su vez tenemos como oportunidades el crecimiento de la industria, y Lozada puede aprovechar dicho crecimiento para insertarse más aun en el mercado incrementando ventas. La llegada de las líneas aéreas low cost y la implementación de la página web presentan una gran oportunidad para reducir costos y facilitar una forma más actual de compra de viajes volviendo más fiel al cliente. Otra oportunidad es la de implementar paquetes promocionales gracias a la crecida del interés de la población por viajar por Latinoamérica. Además se puede implementar incentivos para franquicias con idea de expandirse por el país.

Dentro de los aspectos negativos tanto en debilidades como amenazas se puede observar que ambas pueden enfrentarse y superarse gracias a las oportunidades y las fortalezas de Lozada Viajes, es por esto que se encuentra en una posición bastante favorable.

La falta de avance tecnológico es una debilidad porque en la actualidad la competencia ya se encuentra más avanzada en tecnología; que la empresa esta centralizada presenta una debilidad ya que no puede seguir correctamente a sus franquiciados.

En cuanto a las amenazas el cambio de gobierno puede traer problemas económicos ya que puede perderse confianza de los mercados y que genere inflación y encarezca los pasajes de aviones. El crecimiento de la competencia es un problema que la agencia debe hacer frente para no perder mercado.

## Marco Teórico

En este apartado se hablará de los conceptos más importantes de la planificación estratégica para este reporte y como penetrar el mercado con la misma para formular un omnicanalidad en Lozada Viajes y crecer en ventas.

Como se mencionó en la empresa despegar, gracias a la planificación estratégica logro una omnicanalidad y se transformó en una de las más grandes en el rubro del turismo.

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyarla toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2011).

La planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el qué) como con los medios (el cómo). Cuando empleamos el término planear, nos referimos a la planeación formal. En la planeación formal se definen los objetivos específicos a lograr en un periodo determinado. Estos objetivos se estipulan por escrito para que todos los miembros de la organización tengan conocimiento de los mismos, lo cual reduce la ambigüedad y da lugar a un entendimiento compartido de qué se tiene que hacer para conseguirlos.

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar. Los pasos de la planeación estratégica son 6.

- Identificación de la misión, objetivos y la estrategias actuales de la organización
- Realización de un análisis externo
- Realización de un análisis interno
- Formulación de estrategias
- Implementación de estrategias
- Evaluación de resultados

(Robbins & Coulter, 2014)

Hay diferentes tipos de estrategias a implementar, entre ellas encontramos:

1. Estrategia de costos bajos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.
2. Estrategia de diferenciación amplia. Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.
3. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos.
4. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia.
5. Estrategia de mejores costos del proveedor. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante “de mejores costos” de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos de un modo único. (Arthur A, Margaret A, John E, & A. J., 2012)
6. La estrategia de penetración en el mercado consiste en el desarrollo del negocio básico: incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, desarrollando más servicios), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, con promociones.) Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo. En resumen, la penetración de mercado se refiere a lo que podemos hacer para incrementar las ventas con los clientes que tenemos actualmente a través de los productos que tenemos actualmente. (Dominguez Doncel & Herno Gutierrez, 2007).

Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo. El crecimiento interno se desarrollará

a través de la apertura de nuevos establecimientos propios con el mismo formato comercial en el mismo mercado en el que opera la empresa. Por su parte, la alternativa de crecimiento externo puede llevarse a cabo a través de dos posibilidades: en primer lugar, la compra de empresas de distribución que operan con el mismo formato comercial en el mismo mercado, y en segundo lugar, la explotación de la fórmula de la franquicia con el formato comercial actual en el mismo mercado. (Cuesta Valiño, 2001)

Actualmente Lozada Viajes tiene en uso una estrategia de diferenciación, la cual le ha funcionado y la ha llevado a ser una de las agencias y red de franquicias más grandes en Argentina hasta el momento. Pero, por lo mencionado anteriormente es importante implementar una estrategia de penetración de mercado para conseguir el objetivo de Lozada que es incrementar el número de franquiciados y ventas de viajes.

Además, la estrategia de penetración del mercado se puede combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento más agresivas y, por tanto, más arriesgadas, como puede ser la internacionalización o desarrollo del mercado (introducción en otros mercados con el mismo formato comercial) (Cuesta Valiño, 2001), lo que le permitiría a Lozada Viajes a mantener su estrategia de diferenciación implementando la de penetración de mercado mediante una planificación estratégica en la omnicanalidad que la llevaría a crecer exponencialmente.

## Diagnóstico y Discusión

A través del diagnóstico realizado se puede observar que Lozada Viajes siendo la primera red de franquicias de agencias de viajes en Argentina se ha posicionado en el país de manera satisfactoria.

El crecimiento que se viene dando en la industria del turismo junto con la llegada de nuevas aerolíneas más económicas genera una oportunidad de crecimiento para la agencia. La gran oportunidad para crecer se encuentra en el canal online, donde muchos consumidores buscan paquetes turísticos y vuelos. En estos medios es donde se encuentran los mejores precios por los bajos costos que presentan para las empresas y es acá donde la competencia, como Despegar.com mencionada en la introducción, se encuentran ya muy posicionadas generando un desafío para Lozada Viajes.

El aumento de la competencia en esta industria está a la vista de todos, diferenciándose aún más las agencias que explotan la venta online facilitando la comodidad a los viajeros. Para cumplir el objetivo estratégico de posicionar a la agencia en el mercado para que pueda mantenerse y crecer en los siguientes años se utilizara la omnicanalidad. La omnicanalidad consiste en un desarrollo tecnológico de toda la empresa en la cual todos los canales de venta deben estar interrelacionados entre sí para ofrecer la misma calidad de servicio en todos ellos, como por ejemplo que el cliente empiece su compra por el canal de llamado telefónico y cuando se acerque a la agencia ellos ya tengan en el sistema toda su compra registrada y pueda abonar allí sin demoras.

La ventaja que brinda esta aplicación de caso es que Lozada Viajes puede seguir mejorando su imagen de marca además de ganar mayor cuota de mercado. Para lograr este objetivo es fundamental que las distintas áreas trabajen en conjunto llevando la omnicanalidad adelante y no quedarse atrás frente a la competencia. Además de esto es muy importante el desarrollo de la página web siendo esta el principal pilar de la omnicanalidad. La globalización lleva a que los consumidores tengan exceso de información y es por esto que los negocios deben adaptarse a los cambios y reformular sus modelos de negocio, y es así como surge la omnicanalidad.

La omnicanalidad es una nueva tendencia que la mayoría de las grandes agencias están incorporando por los beneficios que trae. Es por esto que es de gran importancia invertir en tecnología y que Lozada Viajes quede actualizada para seguir siendo competente en el mercado. Con dicha inversión el “viaje” se iniciara en la página

web de manera interactiva para el cliente, llamando más su atención y atrayendo nuevos viajeros.

Es de importancia también tener en cuenta las demás oportunidades que se presentan gracias a que hay una crecida en las ganas de viajar de la gente y de conocer lugares más bastos en naturaleza, como se observa anteriormente en el análisis FODA que Latinoamérica es un gran destino para estas características. Esto anterior junto con la llegada de aerolíneas de bajo costo presenta gran oportunidad para ofrecer mejores servicios a los viajeros.

Cabe destacar que la agencia actualmente cuenta con la estrategia de diferenciación a la cual, como se mencionó antes, le falta unificación lo que hace más difícil el cumplimiento del objetivo.

Aparte de esta estrategia, se tomara en consideración la estrategia de penetración de mercado porque gran parte de este se encuentra desatendido por la obsolencia tecnológica e innovación. Además resulta importante este tipo de estrategia para el cumplimiento del objetivo de expandir la red franquicias llevándolo a cabo con un plan de incentivos para las mismas.

Por eso se tendrá en cuenta la combinación de estas dos estrategias con el fin de que Lozada Viajes se mantenga en crecimiento consiguiendo más clientes y ampliando su red de franquiciados, ofreciendo mejores servicios para estos.

## Propuesta de aplicación

En este apartado se determinara la propuesta de aplicación para la agencia de viajes Lozada Viajes de acuerdo a las problemáticas y mejoras posibles identificadas en el análisis de situación y discutidas en el diagnóstico.

Como se puede observar anteriormente en el nivel corporativo los elementos de la planificación estratégica, la misión y la visión, se encuentran correctamente definidos y son congruentes entre sí por lo que no sufrirán ninguna modificación.

La estrategia que aplica Lozada Viajes es una estrategia de diferenciación y se llevara a cabo una propuesta de aplicación de una combinación entre esta estrategia y una de penetración de mercado.

### *Objetivo corporativo general:*

Incrementar las ventas de Lozada Viajes en un 20% respecto de los balances del año 2018 propiciando servicios innovadores y de alta calidad en el mercado del turismo para el año 2022 a través de una combinación de estrategias de diferenciación y penetración del mercado.

### *Fundamentación objetivo corporativo general:*

Se eligió este objetivo ya que la intención de la agencia de viajes es incrementar sus ventas, tanto para las franquicias como para los consumidores finales, es decir, los viajeros; y para esto se considera correcta una implementación de penetración de mercado para poder expandirse por el país. Se considera aumentar en un 20% y no más porque para lograr este incremento de ventas y penetración de mercado los primeros pasos son lentos y llevan una gran inversión al principio, que luego será gratificada con un crecimiento sostenido durante los siguientes años de cumplido el objetivo. Además de ello hay que tener en cuenta la inflación que hay en el país.

### *Objetivos específicos:*

1) Actualizar la página web en conjunto con una interrelación entre los distintos medios de venta al 100% (canal telefónico, online, físico) logrando la omnicanalidad de Lozada Viajes para el año 2021.



- 2) Aplicar un sistema de incentivos y seguimiento más detallado para las franquicias generando una expansión y aumento de la red de franquicias para el año 2021 en un 50%
- 3) Incorporar una cartera de viajes promocionales por Latinoamérica para el año 2020 en un 100%
- 4) Mejorar la imagen de la agencia para 2021 en un 70%.

*Fundamentación objetivos específicos:* A partir de estos objetivos se planea arribar al objetivo corporativo propuesto para Lozada Viajes. El objetivo 1 generará una fidelización mayor con los clientes y atraerá nuevos a viajar con la agencia ya que la omnicanalidad es la nueva tendencia en las empresas que va de la mano con el avance tecnológico y genera una gran calidad en el servicio brindado. Por su parte el objetivo 3 considera el crecimiento en el interés por parte de los viajeros de viajar a destinos más verdes, la mayoría situados en Latinoamérica, aprovechando la llegada de las líneas áreas de lowcost a Argentina brindando la posibilidad de ofrecer un precio menor. Por otro lado el objetivo 2 generará un crecimiento en la red de franquicias aumentando la cantidad de ellas y la distribución en el país. Con el objetivo 4 se pretende hacer más conocida a la agencia en el país mejorando su imagen.

*Alcances:*

Geográfico: El reporte de caso se va a realizar en la agencia de viajes Lozada Viajes radicada en la ciudad de Córdoba

Temporal: Se realiza en el correr del año 2019 visualizando se los resultados para el año 2022.

Relación con el universo: Este trabajo final de grado comprende a la agencia de viajes Lozada Viajes enfocada en brindar paquetes turísticos para viajeros y facilitar una red de franquicias para asociados.

*Limitaciones:* En el desarrollo del reporte de caso: A lo largo del desarrollo de este trabajo final de grado no se ha presentado ninguna limitación.

*Modelos de recursos:* Lozada Viajes actualmente cuenta tanto con recursos financieros como materiales para el logro de los objetivos. Además la alineación de las

actividades de todos los empleados de la agencia junto con la misión, visión y valores organizacionales logran una favorable gestión de los recursos humanos.

*Planes de acción*

- 1) Rediseño página web y omnicanalidad:
  - Estudio de mercado. Encargado: directora. Duración: 1 mes
  - Análisis interno y externo junto con un diagnóstico. Encargado: directora. Duración: 1 mes.
  - Identificar acciones actuales del departamento y diseñar las nuevas en base al cambio tecnológico. Encargados: directora, directora departa de marketing. Duración: 2 meses.
  - Evaluar las actividades de e-commerce en la agencia. Encargado: directora. Duración: 3 meses.
  - Reunión con los diseñadores de la página web para concretar necesidades y recibir el plazo y presupuesto. Encargado: directora. Duración: 8 meses.
  - Capacitación del personal. Encargado: departamento de RRHH. Duración: 2 meses.
  - Gestionar plan de publicidad para dar a conocer la omnicanalidad en Lozada. Encargado: departamento de marketing. Duración: 1 mes.
  
- 2) Plan de incentivos para red de franquicias:
  - Evaluar las actividades y comunicación con los franquiciados, realizando un diagnóstico. Encargado: directora. Duración: 2 meses.
  - Formular nuevo plan para incentivar el aumento de franquiciados. Encargados: departamento comercial. Duración: 2 meses
  - Diseñar un plan de financiación para incorporación de agencias o nuevas franquicias a la familia Lozada. Encargados: departamento comercial. Duración: 3 meses
  - Capacitación del personal en asistencia a las franquicias. Encargado: directora. Duración: 2 meses.

- Diseñar plan de publicidad para dar a conocer los beneficios de incorporarse a la red Lozada Viajes. Encargado: departamento de marketing. Duración: 1 mes.
  - Diseñar campaña publicitaria para los franquiciados. Encargado: departamento de marketing. Duración: 2 meses.
- 3) Cartera de viajes promocionales:
- Desarrollo de opciones para viajes promocionales coordinando actividades y destinos. Encargados: directora. Duración: 1 mes.
  - Contacto con proveedores de líneas aéreas para obtener presupuesto y exclusividad. Encargado: directora. Duración: 1 mes.
  - Contacto con proveedores de alojamiento. Encargado: directora. Duración: 1 mes.
  - Contacto con organizadores de viajes en los distintos destinos obteniendo detalles y presupuestos. Encargado: directora. Duración: 1 mes.
  - Establecimiento de los precios de los distintos viajes promocionales. Encargados: directora, departamento comercial. Duración: 1 mes.
  - Implementar plan de publicidad para dar a conocer los nuevos viajes promocionales. Encargado: departamento de marketing. Duración: 1 mes.
- 4) Mejorar imagen de Lozada Viajes:
- Encuesta de satisfacción de clientes. Encargado: directora. Duración: 3 meses
  - Encuesta evaluación de empleados. Encargado: directora. Duración: 2 meses
  - Implementar los servicios necesarios para mejorar la calidad de atención al cliente. Encargado: directora. Duración: 4 meses
  - Diseñar campaña publicitaria mostrando las mejoras para crecer en imagen. Encargado: departamento de marketing. Duración: 2 meses.
  - Solicitar presupuestos de espacios publicitarios. Encargado: directora. Encargado: 1 mes.

*Marco de tiempo para la implementación:*

*Ilustración 3 Diagrama de Gantt*

Actividades	Area a Cargo	Inicio	Fin	Duración / mes	2019												2020												2021											
					A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M														
Estudio de mercado	Directora	01/08/2019	01/09/2019	1																																				
Analisis interno y externo	Directora	01/09/2019	01/10/2019	1																																				
Identificar acciones actuales	Directora	01/10/2019	02/01/2020	3																																				
Evaluar e-commerce	Directora	02/01/2020	01/03/2020	2																																				
Reunion diseñadores	Directora	01/03/2020	01/02/2021	11																																				
Capacitacion	Dpto RRHH	01/02/2021	01/04/2021	2																																				
Plan publicitario	Marketing	01/04/2021	01/05/2021	1																																				
Comunicación franquicias	Directora	02/01/2020	01/03/2020	2																																				
Formular nuevo plan incentivos	Dpto comercial	01/03/2020	01/05/2020	2																																				
Diseñar plan incentivo	Dpto comercial	01/05/2020	01/08/2020	3																																				
Capacitacion	Directora	01/08/2020	01/10/2020	2																																				
Plan publicitario	Marketing	01/10/2020	01/11/2020	1																																				
Publicidad franquicias	Marketing	01/11/2020	02/01/2021	2																																				
Desarrollo opcion viajes	Directora	02/09/2019	01/10/2019	1																																				
Contacto proveedores	Directora	01/10/2019	01/11/2019	1																																				
Establecer precios	Dpto comercial	01/11/2019	01/12/2019	1																																				
Publicidad nuevos viajes	Marketing	01/12/2019	02/01/2020	1																																				
Encuesta clientes	Directora	02/01/2020	01/04/2020	3																																				
Encuesta empleados	Directora	01/04/2020	01/06/2020	2																																				
Servicios mejorar calidad	Directora	01/06/2020	01/10/2020	4																																				
Publicidad mejora imagen	Marketing	01/10/2020	01/12/2020	2																																				
Solicitar presupuestos	Directora	01/12/2020	02/01/2021	1																																				

Fuente: Elaboración propia

*Presupuestos:*

*Ilustración 4 Presupuesto*

Presupuestos	\$
Estudio de mercado	\$ 936.000,00
Análisis interno y externo organizacional	\$ 250.000,00
Diseño página web y mantenimiento	\$ 7.000.000,00
Capacitación empleados	\$ 998.400,00
Elaboración plan marketing 1	\$ 400.000,00
Diseñar plan de incentivos y comunicación franquicias	\$ 650.000,00
Capacitación empleados comunicación franquicias	\$ 998.400,00
Elaboración plan marketing 2(franquicias)	\$ 400.000,00
Elaboración plan marketing 3(nuevos viajes)	\$ 400.000,00
Encuesta clientes	\$ 234.000,00
Encuesta personal	\$ 156.000,00
Reestructuración mejora servicios calidad	\$ 650.000,00
Elaboración plan marketing 4(imagen Lozada Viajes)	\$ 400.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 13.472.800,00</b>

Fuente: Elaboración propia

*Roi:*

*Ilustración 5 ROI*

ROI	
Ventas al 31/12/2018	<b>\$ 330.357.647,78</b>
Objetivo 20% 2022	\$ 66.071.529,56
Inversión	\$ 13.472.800,00
ROI	<b>390,41</b>

Fuente: Elaboración propia

El retorno de inversión (ROI) es el valor económico generado por la realización de diferentes inversiones. Con este número podemos medir el rendimiento que tuvimos de dicha inversión. Se trata de un ratio económico muy utilizado en el ámbito financiero para estudiar las rentabilidades de balances, cuentas, empresas y marcas. De una forma directa y sencilla muestra el valor económico conseguido una vez invertido un determinado presupuesto para la realización de unas acciones (García, 2018). Este cálculo es fundamental para estudiar que inversiones futuras sean más rentables. En este caso el ROI se realizó en base al estado contable del año 2018 incrementando las ventas en un 20% para el año 2022 y el resultado del retorno de inversión fue del 390,41%.

## **Conclusiones:**

Según el trabajo realizado en la agencia de viajes Lozada Viajes, se concluye que la misma se encuentra desactualizada en áreas claves lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos. Dichas áreas incluyen el departamento de marketing y comunicación como así también el de gestión de calidad; además de estos se encuentra una división entre el canal de venta online con el canal de franquicias y el anteriormente mencionado ocasionando una falta de eficiencia ya que no se trabaja en conjunto.

Actualmente Lozada Viajes utiliza una estrategia de diferenciación que no se aplica de la manera más eficiente posible porque se encuentra desactualizada en áreas como el canal venta online. Como contra parte la agencia es congruente en su cultura lo que facilita generar estos cambios satisfactoriamente.

Estas condiciones en la estructura mostraron ciertos desvíos en cuanto al cumplimiento de los objetivos y el funcionamiento eficiente de Lozada Viajes.

Además, el estudio mostró que la agencia se encuentra centralizada en la provincia de Córdoba lo que la vuelve más vulnerable respecto de otras redes de franquicias. Sumado a esta debilidad y su obsolencia tecnológica aparecen las amenazas del macro entorno tales como el económico y el político que pueden generar cambios inflacionarios que dificulten el funcionamiento de Lozada Viajes. Estos factores más el incremento del uso de la tecnología y el peligro de la integración vertical de los proveedores presentan amenazas a las que la agencia debe prestarle especial atención.

### **Recomendaciones:**

Aprovechando las fortalezas de la empresa mencionadas anteriormente como la fuerte relación con clientes y proveedores, su gran trayectoria en calidad de servicio y su gran capital humano es que se recomiendan ciertas mejoras para hacer frente al entorno cambiante y derribar las amenazas.

Como primera medida y con fin en el objetivo general de incrementar las ventas se recomienda que Lozada Viajes haga una inversión para salir de la obsolescencia tecnológica y ponerse al mismo nivel que la competencia. Para esto se propone una reestructuración tecnológica implementando la omnicanalidad, que significa que todos los canales de ventas estén conectados para ofrecer un servicio de alta calidad, y como primera medida diseñar una página web completa donde los viajeros puedan observar y comprar todos los servicios disponibles.

Además se recomienda implementar un plan de incentivos para los franquiciados con idea de que más agencias se sumen a la red de Lozada. El plan de incentivos consiste en un seguimiento más detallado de ellas facilitándoles las ventas con la incorporación del crecimiento económico. Para acompañar esto se pueden incorporar viajes promocionales aprovechando el crecimiento de la industria y la llegada de líneas aéreas de bajo costo.

Todo lo mencionado anteriormente generara un crecimiento en la imagen de Lozada Viajes trayendo más clientes y agencias a la red de franquicias.

Para dichas recomendaciones se establece un plazo de dos años a partir de este momento con ciertos objetivos escalonados que llevaran al cumplimiento final del objetivo corporativo.

Además de este reporte de caso, para seguir ampliando la planificación estratégica, seguir penetrando el mercado y creciendo en ventas se recomienda hacer una investigación de mercado para que Lozada Viajes se expanda al comercio exterior, creciendo competitivamente a nivel internacional mejorando su imagen, volviéndose más conocida en el mercado turístico.

#### Nuevas discusiones:

A partir de las recomendaciones dadas a Lozada Viajes se abre un abanico para llevar a cabo nuevas discusiones que sigan brindando oportunidades que la agencia podrá aprovechar en un futuro, dentro de las que se encuentran, por un lado, implementar un cuadro de mando integral con el objetivo de medir la eficiencia en el objetivo corporativo de incrementar las ventas, permitiéndole a la agencia un mejor control y desempeño de las estrategias aplicadas en su camino hacia la posición en la que quiere encontrarse. Por otro lado, un análisis del sector global que abra una discusión en donde quede plasmada la oportunidad de nuevos objetivos para sumergirse en el ámbito internacional penetrando el mercado en países limítrofes.



## Bibliografía

Alegre.Vilchez.García. (2015). *epositorio.up.edu.pe*. Obtenido de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1076/C%C3%A9sar\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1076/C%C3%A9sar_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1)

Arthur A, T., Margaret A, P., John E, G., & A. J., S. I. (2012). *Administracion Estrategica Teoria Y Casos Decimoctava Edicion*. Mexico: Mc Graw Hill.

Barbeira, F. (16 de 06 de 2019). *IPROUP*. Obtenido de <https://www.iproup.com/innovacion/5410-Despegar-apuesta-fuerte-asi-es-su-estrategia-deexpansion?fbclid=IwAR0GbyPcjGTpMcArCv8klUKad9ZeqASsCt4HXMscAHQQcxsvRVYQY2C47yQ>

Cali.Cañipa.Diaz.Pandoja. (2017). *Las Claves competitivas de Toyota Planificación estratégica*.

Clarín. (12 de 08 de 2019). Obtenido de [https://www.clarin.com/politica/que-se-vota-en-las-elecciones-27-de-octubre\\_0\\_53AJ04Smc.html](https://www.clarin.com/politica/que-se-vota-en-las-elecciones-27-de-octubre_0_53AJ04Smc.html)

Clarín. (12 de 08 de 2019). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/politica/que-se-vota-en-las-elecciones-27-de-octubre\\_0\\_53AJ04Smc.ht](https://www.clarin.com/politica/que-se-vota-en-las-elecciones-27-de-octubre_0_53AJ04Smc.ht)

Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Tercera edición. Mexico DF: McGraw-Hill Education.ml

Cuesta Valiño, P. (2001). *Estrategias de Crecimiento de las Empresas de Distribucion Comercial*. Madrid: UAM.

Dominguez Doncel, A., & Hermo Gutierrez, s. (2007). *Metricas del Marketing*. Madrid: ESIC.

Gaceta, L. (01 de 01 de 2019). *La Gaceta*. Obtenido de <https://www.lagaceta.com.ar/nota/794292/me-gusta/cinco-avances-tecnologicos-cambiaran-vida-argentinos-2019.html>

Hill, C. W. L y Jones, G. R. (2009) *Administración Estratégica (8°ed)* Distrito Federal, México: McGraw

Hoontz, H, Weihrich, H y Cannice, M. (2012) *Administracion. Una Perspectiva Global (14 ed)*. Distrito Federal, Mexico. McGraw-Hill.

Infobae. (14 de 08 de 2019). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2019/08/14/tras-la-devaluacion-argentina-se-encamina-al-default-pero-aun-puede-evitarse/>

Infobae. (05 de 06 de 2019). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/turismo/2019/06/05/turismo-sustentable-5-destinos-eco-friendly-para-turistas-comprometidos-con-el-medioambiente/>

Kantor, D. (01 de 03 de 2015). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/cafe-tortoni-kantor-franquicia-exportacion\\_0\\_H1tfsQ5DXx.html](https://www.clarin.com/economia/cafe-tortoni-kantor-franquicia-exportacion_0_H1tfsQ5DXx.html)

Kotler, P. (2008). *Principios de Marketing*. México: Pearson.

Kotler, P. y Keller, K. L. (2010) *Dirección de Marketing* (10 ed) Distrito Federal, Mexico.

Ley Nacional del Turismo, Ley 25.997 (05 de 01 de 2005).

Ley N° 24.013 (05 de 12 de 1991).

Lozada, V. (2017). *Bienvenida de Colaboradores a Franquicias Lozada Viajes*. Córdoba.

Navarro, A. D. (2017). *Tres casos de empresas con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna*. Ecuador: CIESPAL: Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*.

País, E. (13 de 08 de 2019). *El País*. Obtenido de [https://elpais.com/internacional/2019/08/12/argentina/1565638127\\_313976.html](https://elpais.com/internacional/2019/08/12/argentina/1565638127_313976.html)

Porter, M. E. (2008) *Estrategia Competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria. [researchgate.net](https://www.researchgate.net). (s.f.). [researchgate.net](https://www.researchgate.net). Obtenido de [https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Factores-que-integral-el-analisis-PESTEL-para-determinar-los-factores-que\\_fig3\\_333516542](https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Factores-que-integral-el-analisis-PESTEL-para-determinar-los-factores-que_fig3_333516542)

Riquelme Leiva, M. (2005). *5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración decimosegunda edición*. Mexico: PEARSON.

Sainz de Vicuña José María (2017) *El plan estratégico en la práctica* Quinta Edición Madrid. Esic

Sanguinetti, L. (04 de 05 de 2018). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2018/05/04/los-males-de-la-educacion-argentina/>

Thompson. Peteraf. Gamble. Strickland (2012) Administracion Estrategica (18 ed) Mexico McGraw-Hill.

## Anexos

### Ilustración 6- Anexo 1- Estado de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>Anexo</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
Ventas Netas		200.135.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Alojamientos		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Ventas Servicios y Eventos				
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>330.357.647,78</b>	<b>285.331.848,88</b>	<b>230.265.479,10</b>
Costos				
Costos de Venta	VI	146.346.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>248.815.088,15</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>175.337.918,48</b>

Fuente (Siglo21, 2019)

### Ilustración 7 –Anexo 2- Presupuesto Sugerido

<b>•MODULO ADMINISTRACION:</b>			
Valuación de Empresas PYMES		200	78.000,00
Informe diagnóstico financiero empresas PYMES		100	39.000,00
Formulación y Evaluación de Proyecto - Invers. Menor a 3.000.000		200	78.000,00
Redacción de Manuales de puestos y funciones con organigrama		120	46.800,00
Diseño de Circuitos y procesos administrativos (c/u)		60	23.400,00
Diseño de Planes de Capacitación en RRHH		100	39.000,00
Diseño de Tablero de Comando		200	78.000,00
Reclutamiento, selección e inducción RRHH		100	39.000,00
Encuesta de evaluación del Personal (Hasta 30 empleados)		100	39.000,00
Encuesta de Satisfacción de Clientes		200	78.000,00
Investigación de Mercado (Exploratoria)		200	78.000,00
Seminario de capacitación técnica in company: la hora		8	3.120,00
Diagnóstico estratégico (análisis posición Competitiva)		200	78.000,00

Fuente (Cpctucuman.org.ar, 2019).

## Ilustración 8- Anexo 3- Presupuesto web

4

### Cotización del desarrollo - Presupuesto

El equipo de desarrollo determina a partir de una estimación interna de horas de trabajo que el valor de la plataforma de encuestas a realizar es de ARS \$ 7.000.000 (siete millones de pesos argentinos).

Formas de Pago:

Se podrá optar por una de las siguientes opciones como forma de pago:

- Mitad del total al inicio y la otra mitad en el momento que se entrega la beta.
- Cuotas Fijas por mes.

Cualquier otra forma de pago puede dialogar.

### Equipo de trabajo

El equipo está conformado por los siguientes integrantes:

#### **Manuel Ríos**

*Estudiante de 5to Año de Ing. en Sistemas de Información - UNS*

Contacto: 0291-155052386

manuel.ir2302@gmail.com

<https://www.linkedin.com/in/riosmanuel>

#### **Valentín Robles**

*Estudiante de 5to Año de Ing. en Sistemas de Información - UNS*

Contacto: 0291-155163812

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Bianchin Mazzer Matías
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	37847814
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Planificación estratégica en omnicanalidad para la red de franquicias Lozada Viajes
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	matias.bianchin@hotmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma autor-tesista

\_\_\_\_\_  
Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

\_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.