



Plan de Gestión para la Optimización del Tour Operador de Lozada Viajes: Una Ventaja Competitiva para su Red de Franquicias.

Trabajo Final de Graduación. Reporte de Caso.

Garibaldi, Julieta Lucia.

DNI: 40.247.210

Legajo: TUR00553

Licenciatura en Gestión Turística.

Índice

Resumen	2
Introducción.....	3
Análisis de situación.....	6
Descripción de la situación	6
Análisis de contexto.....	8
Diagnóstico organizacional.....	12
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y discusión.....	18
Plan de Gestión para la Optimización del Tour Operador de Lozada Viajes: Una Ventaja Competitiva para su Red de Franquicias	20
Objetivos	20
Alcance	21
Programa 1: Manual de procedimiento para el desarrollo de productos innovadores.....	22
Programa 2: Diseño de experiencia del cliente a través de las plataformas digitales.....	26
Diagrama de Gantt	28
Presupuesto	28
Indicadores	29
Conclusión y recomendaciones	30
Referencias	32

Resumen

En las últimas décadas, la humanidad ha vivenciado las transformaciones socioculturales de mayor relevancia de los tiempos modernos. Los paradigmas sociales, culturales e institucionales vigentes hasta hace algunos años han sido desplazados por nuevos patrones de comportamiento. Esta mutación en el accionar humano repercute de forma directa en la realidad de diversos mercados. La industria turística es uno de los sectores que mayores repercusiones han tenido, en especial el área de la intermediación tradicional. Las agencias de viaje físicas sufren una importante disminución de su cuota de participación en el mercado, lo cual las posiciona en una situación crítica.

En el presente trabajo se elabora un plan de gestión para la empresa Lozada Viajes cuyo objetivo es contrarrestar las consecuencias de la problemática mencionada. El plan incluye propuestas destinadas a lograr la diferenciación de su oferta mediante la innovación en la gestión, para lo cual se hace hincapié en los productos turísticos y en la experiencia de los consumidores en medios digitales. La ejecución de esta propuesta permite a la compañía brindar ventaja competitiva a sus socios franquiciados con el fin de aumentar su rentabilidad, y finalmente lograr su objetivo empresarial referido a la expansión de su red de franquicias.

Introducción

Lozada Viajes es una empresa familiar con más de treinta años de experiencia en la industria turística. Desde su inicio, trabaja para ofrecer servicios de calidad a viajeros de toda la Argentina con el objetivo de crear valor y lograr el crecimiento de sus colaboradores internos y externos. Calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas son los valores que rigen su accionar. En Argentina, Lozada Viajes ha sido pionera en el desarrollo de franquicias dentro de la industria turística. Actualmente, la empresa tiene la red de franquicias de agencias de viajes más grande del país. Cuenta con 70 sucursales distribuidas a lo largo de 12 provincias. Asimismo, la organización posee otras dos unidades de negocio: el canal de venta online y un tour operador propio.

En base a la importancia que las franquicias tienen para Lozada Viajes, en el presente trabajo se abordará la propuesta de un plan de implementación que permita brindar ventaja competitiva sus socios franquiciados.

En los tiempos presentes, la industria turística atraviesa un período de transformaciones estructurales que abarcan tanto a la oferta como a la demanda. Uno de los fenómenos que mayor incertidumbre genera en el sector, en especial a los intermediarios tradicionales, tiene que ver con la disminución de la cuota de participación en el mercado que afrontan las agencias de viajes físicas frente al crecimiento sostenido que adquirieron las agencias de viaje online. Como consecuencia de lo mencionado y si se considera que el principal negocio de Lozada Viajes es su red de franquicias, la empresa podría sufrir una gran pérdida de valor de su plan histórico de franquicias.

A continuación se presentan antecedentes de investigaciones científicas cuyo contenido se relaciona con la problemática planteada anteriormente. Estos trabajos permiten ampliar y dar sustento a las cuestiones formuladas con anterioridad.

Rodríguez Vázquez, Rodríguez Fernández, Martínez Fernández y Juanatey Boga (2015) en su publicación “La intermediación turística en España y su vinculación con el Marketing de Afiliación: una aproximación a la realidad de las Agencias de Viajes” analizaron la utilización del marketing de afiliación como una innovadora estrategia comercial por parte de los intermediarios turísticos. Para ello utilizaron una metodología

cualitativa. Los autores concluyen en que esta herramienta será aplicada por todos los intermediarios a largo plazo. Asimismo, las agencias de viaje online son las que mayor uso hacen de esta herramienta. Las empresas tradicionales necesitan adaptarse para ser competitivas, es por ello que se propone la estrategia de marketing de afiliación.

Rodríguez–Zulaica, Pastor y Fernández-Villarán Ara (2017) en su artículo “Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector” realizan una investigación teórica para determinar el impacto de la implementación de las TIC en la industria turística. Se determina la existencia de intermediarios *offline* y los intermediarios *online*, así como también la sustitución de las herramientas tradicionales que los turistas utilizan en las distintas etapas del viaje. Ambos llegan a la conclusión de que para mantenerse vigentes en el mercado, los intermediarios tradicionales deben tomar las medidas necesarias para adaptarse al mismo.

Sánchez Jiménez, Fernández Allés, Mier-Terán Franco (2018) en su publicación “Revisión teórica de la relevancia de las nuevas tecnologías de la comunicación (TIC) en el sector turístico” realizaron una revisión bibliográfica acerca de la aplicación de las nuevas tecnologías en temas referidos al comercio electrónico, los medios sociales, las TIC en los ciclos de viaje y el marketing móvil. Los autores destacan diferentes fases en el proceso de adopción de las tecnologías en las empresas del sector. En este contexto, se desprende que el sector turístico está atravesando una situación de constantes cambios que afectan las formas de operar de las empresas. Las gerencias necesitan comprender el uso actual de Internet y brindar servicios cada vez más personalizados.

López Rodríguez y López Rodríguez (2018) en su investigación “Impacto de las TIC en el turismo: Caso colombiano” desarrollaron un estudio exploratorio y descriptivo sobre el impacto y la utilización de las TIC en las PYMES colombianas. Si bien los autores consideran indispensable su uso para obtener ventajas competitivas, concluyeron en que las empresas tradicionales no hacen uso de ellas. Al mismo tiempo, los autores introdujeron el concepto de turista o viajero social del siglo XXI, un nuevo tipo de turista que busca experiencias memorables. La implementación de las TIC y la comprensión de la existencia de un nuevo tipo de turistas son herramientas fundamentales para el desarrollo de las empresas del rubro.

Ricelly Pinto de Farías, Costa y Costa Perinotto (2017) en su artículo “Empresas turísticas, redes sociales y negocios electrónicos: Reflexiones a partir de la obra de Manuel Castells” postularon que Internet se convirtió en la estructura básica de cualquier empresa en la actualidad, entre los cuales se encuentran los emprendimientos turísticos. Luego de un análisis teórico determina que en la actualidad ninguna empresa que intente sobrevivir con los tradicionales modelos de negocios lo logrará. Los turistas han adquirido nuevas costumbres y necesidad; por este motivo, las organizaciones deben innovar en sus modelos de negocios.

Como se puede observar y luego de realizar una extensa búsqueda de antecedentes referidos a la problemática mencionada, las investigaciones que se encontraron son en su mayoría de índole descriptiva de la situación. Ante la ausencia de propuestas de mejora, la empresa que cuente con estudios organizacionales y posibles herramientas de gestión contará con grandes ventajas competitivas.

Las nuevas tecnologías, las nuevas formas de hacer turismo y los nuevos hábitos de consumo pueden desembocar en una potencial pérdida de valor del plan de franquicias de Lozada Viajes. Sin embargo, esta situación puede ser vista como una oportunidad de repensar los procesos, personas y herramientas involucradas en la actividad turística para poder brindar servicios que le permitan diferenciarse en el mercado. Si bien durante muchos años el modelo de negocio vigente dio grandes satisfacciones a la empresa, es momento de adaptarlo a las necesidades del futuro. La disminución en las ventas es una realidad de las agencias de viaje tradicionales. En cuanto a Lozada Viajes el sistema de franquicias constituye su principal negocios y sustento. Es por ello que ante la ocurrencia de problemas con esta red, la subsistencia de toda de la empresa se encontraría en peligro.

El estudio de dicha problemática traerá aparejado utilidades a largo plazo para Lozada Viajes, sus socios franquicias y sus consumidores. Esto puede pensarse como una cadena de beneficios. Si los consumidores de la empresa logran satisfacer sus necesidades mediante servicios innovadores, personalizados y eficientes es probable establecer una relación a largo plazo con la empresa. Como consecuencia directa, los socios franquiciados aumentan sus ganancias y satisfacción, lo que a finalmente se traduce en mayores beneficios económicos y un mejor posicionamiento de Lozada Viajes.

Análisis de situación

Descripción de la situación

El problema definido previamente como una potencial pérdida de valor del plan de franquicias de Lozada Viaje surge a partir de la consideración de un fenómeno visible a nivel mundial. Esta situación alude a la disminución de la cuota de participación en el mercado que afrontan las agencias de viajes físicas frente al crecimiento sostenido que viven las agencias de viaje online. Una vez definido el problema es importante conocer su origen y sus efectos en la realidad de la empresa. Esta información permite identificar los aspectos de mayor relevancia del problema, los cuales serán de gran utilidad al momento de contrarrestar sus impactos.

El surgimiento de nuevos intermediarios turísticos, como las agencias de viaje online, significó un cambio en el modo de operar tradicional de la oferta turística. La aparición de estos canales fue posible gracias al advenimiento y desarrollo de nuevas tecnologías, herramientas que facilitaron la comunicación y transmisión de información. Con el tiempo, estos instrumentos evolucionaron hasta convertirse en medios sofisticados que permiten la realización de tareas diversas y la interacción entre personas. Todos estos avances junto con las mejoras en cuanto a conectividad dieron lugar al fenómeno conocido como Globalización. En otras palabras, el mundo y la vida en sociedad se vieron revolucionados por el surgimiento de estas nuevas tecnologías. La aceptación y adopción de estas nuevas herramientas a la vida cotidiana de las personas por gran parte de la sociedad ha provocado las mayores transformaciones de los últimos tiempos. Las generaciones más jóvenes, nacidas durante la revolución tecnológica, exigen servicios acorde a sus gustos y necesidades. Es por ello, que sus elecciones de compra se inclinan por quien logre satisfacer sus necesidades de la forma más eficaz.

Paralelamente a este proceso de transformaciones socio-culturales, estas nuevas tecnologías comenzaron a aplicarse en el mundo de los negocios. Su utilidad fue evolucionando en forma conjunta a su desarrollo. En los comienzos se utilizó como un canal de comunicación con fines meramente informativos. En la actualidad, Internet se

transformó en una plataforma obligatoria para cualquier empresa cuyo empleo tiene fines informativos, de interacción, transaccionales y como herramienta de marketing.

Estas nuevas herramientas y su posterior aplicación al mundo de los negocios significaron un cambio del mercado a nivel global. Sin lugar a dudas, una de los sectores que ha atravesado mayores cambios desde su aparición ha sido el de la industria turística. El acceso gratuito a grandes volúmenes de información junto con las mejoras en los sistemas de transporte permitieron la evolución del denominado “turismo de masas”. En este contexto, los turistas cuentan con dos opciones para poder gestionar sus viajes: las Agencias de Viaje *Online* o las Agencias de Viaje Físicas. De acuerdo con las tendencias manifestadas, los intermediarios en línea son elegidos por la gran mayoría de consumidores.

En estas nuevas condiciones de mercado donde se observa una gran disminución en la cantidad de ventas junto con grandes costos de gestión, Lozada Viajes se encuentra con la necesidad llevar a cabo un proceso de modernización en cuanto a la forma de operar y a los servicios que brindan las agencias franquiciadas para lograr la innovación en la gestión. Aquellas agencias de viaje que mantengan sus sistemas tradicionales sufrirán un progresivo estancamiento y pérdida de competitividad.

En el caso particular de Lozada Viajes, la red de franquicias y su tour operador se interrelacionan en su operación comercial. Esto se debe a que Lozada Viajes Tour Operador elabora productos y servicios exclusivos para su red de franquicia. Frente a cualquier disminución en la cantidad de ventas de las agencias asociadas, el tour operador también verá disminuida su operatividad. En otras palabras, el problema mencionado previamente afecta a dos de las áreas de mayor importancia para la empresa.

Para concluir, si bien el plan de franquicias de Lozada Viajes fue muy exitoso y trajo aparejados grandes beneficios para la empresa, necesita adaptaciones para lograr mantener vigente sus principales unidades de negocios y continuar con su expansión a nivel país. De lo contrario la empresa y sus socios franquiciados caerían en grandes pérdidas económicas y de posicionamiento.

Análisis de contexto

Para la realización de un diagnóstico respecto al entorno donde la organización se encuentra inserta se hace uso de la herramienta de planificación estratégica conocida como PESTEL. Los factores que se consideran son políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factor político

- Alternancias ideológicas en el poder político: el constante cambio en la ideología de quienes gobiernan el país es una realidad que vive la República Argentina desde hace ya muchas décadas. Desde políticas neoliberales hasta políticas socialistas, los gobiernos han adoptado diferentes posturas dentro de este amplio espectro. Cada uno de estos modelos de gestión implica diferentes medidas políticas, económicas y sociales. Estos constantes cambios generan un gran nivel de incertidumbre para empresas e inversores como Lozada Viajes.
- Altos niveles del riesgo país: el riesgo país es un indicador de la seguridad con la que cuentan los capitales extranjeros al realizar inversiones en nuestro país. En otras palabras, permite indicar el grado de confiabilidad con el que cuentan los capitales extranjeros en el país. Para el tour operador que cuenta con alianzas internacionales es de gran importancia el grado de confiabilidad que brinda a sus socios y proveedores.
- Políticas de Estado para el desarrollo de PYMES: el Estado argentino a través de la Administración Federal de Ingresos Públicos lleva a cabo un programa de asesoramiento y beneficio para todas las pequeñas y medianas empresas. Si bien en un contexto de incertidumbre estas medidas no son suficiente para asegurar la supervivencia de las PYMES, demuestran la predisposición del Estado para con el desarrollo de estas empresas.
- Existencia de acuerdos de promoción y protección de la inversión con gran cantidad de países: Argentina cuenta con tratados internacionales que han sido creados con el fin de garantizar condiciones favorables a aquellos que realicen inversiones en el exterior. En la industria turística, donde es frecuente la celebración de acuerdos con organizaciones extranjeras, la existencia de estos tratados es un factor positivo que

facilita y asegura cualquier tipo de inversión que Lozada Viajes se plantee realizar, y en especial su tour operador.

- Argentina forma parte del Mercosur: el Mercosur es un proceso de integración regional conformado por diferentes países de América del Sur que tiene como objetivo el desarrollo político y económico de la región. Las empresas argentinas dedicadas al turismo emisor se ven ampliamente beneficiadas por los acuerdos de libre circulación entre los países miembros, por las alianzas comerciales con diferentes países, las oportunidades de inversión, entre otros.

- Medidas políticas y sanitarias frente a pandemias y situaciones extraordinarias: la aparición de una situación extraordinaria e impensada, como lo es una pandemia, ha llevado a muchos países a tomar medidas que buscan garantizar la salud pública. Entre las sanciones que mayor impactan en el sector turístico se menciona el cierre de fronteras, la prohibición de circulación dentro del país, la suspensión de vuelos internacionales y de cabotaje y el cierre de establecimientos hoteleros.

Factores económicos

- Altos niveles de inflación e inestabilidad de la moneda extranjera: las empresas de turismo emisor y los turistas se ven especialmente perjudicados por esta situación. Las organizaciones ven afectada su rentabilidad y estabilidad económica, sus acuerdos comerciales y de financiamiento. Mientras tanto, los turistas sufren la pérdida de su poder adquisitivo y asumen costos mayores a la hora de realizar la actividad turística.

- Impuesto a las compras en el extranjero: este gravado tiene implicancias positivas y negativas para la industria turística. Al considerar los beneficios se puede hacer énfasis en la competitividad a nivel precio y financiamiento que genera para las empresas turísticas. En su faceta negativa, esta situación implica un importante aumento en los precios de productos y servicios para turistas.

- Altos costos de gestión: las empresas operativas en Argentina afrontan grandes costos de gestión, dicho costo incluye una alta tasa impositiva, gastos administrativos y laborales.

- Restricciones cambiarias: con el fin de evitar la fuga de divisas, se implementó un sistema de restricción a la moneda extranjera. Esta medida dificulta el acceso o disponibilidad a esta moneda para la realización de viajes de ocio y entretenimiento.
- Incertidumbre económica frente a la pandemia: en este contexto, las actividades económicas y comerciales se han paralizado a nivel mundial. La gran mayoría de empresas han disminuido abismalmente su facturación.

Factores sociales

- Cambios en los hábitos, costumbres, patrones de consumo y en las forma de hacer turismo: las empresas se encuentran inmersas un contexto social de grandes cambios socio-culturales. Las nuevas tecnologías y las nuevas dinámicas sociales han transformado las costumbres, patrones de consumo, percepción y disfrute del tiempo libre de la sociedad. Las empresas deben conocer estos nuevos comportamientos y tendencias a fin de adaptarse al nuevo contexto.
- Cambios en la composición poblacional: los avances en materia de salud y tecnología han permitido lograr mayores expectativas de vida. Es decir, la sociedad argentina cuenta en su composición con un aumento progresivo de población adulta. Este grupo etario cuenta con características particulares, entre las que se menciona un nivel de ingresos y de tiempo libre mayor y la búsqueda de seguridad. Para la empresa significa una oportunidad de consumidores muy rentables.
- Sentimientos de inseguridad frente la pandemia: esta nueva situación ha originado un sentimiento de temor en gran parte de la sociedad. Tal inseguridad tiene que ver con el contacto social y a los traslados a grandes conglomerados.

Factores tecnológicos

- Desarrollo y evolución de nuevas tecnologías: la tecnología ha ocasionado impactos positivos y negativos tanto para los individuos como para las empresas. En el caso especial de las organizaciones del sector turístico, los beneficios aparejados al uso de las tecnologías en las empresas se destaca la automatización de procesos; menores costos de comunicación y promoción; permiten llegar a una mayor

cantidad de potenciales clientes; entre otros. Por el contrario, estas herramientas también impactan negativamente ya que ocasionaron la pérdida de puestos de trabajos para profesionales del sector y grandes costos en desarrollo de software que permitan a las empresas mantenerse contar con sistemas actualizados.

- Nuevos intermediarios turísticos: las nuevas tecnologías han posibilitado el surgimiento de las nuevas agencias de viaje online, intermediarios que han logrado satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores.

Factores ecológicos

- Aumento de la sensibilidad social respecto a la sustentabilidad: la sociedad, en especial las generaciones más jóvenes, han desarrollado una mirada crítica con respecto al accionar sustentable individual y empresarial. Es necesario que las empresas comiencen a realizar planificaciones que incluyan una gestión sustentable con alcance a toda la organización.
- Certificaciones internacionales de gestión sustentable: las empresas han comenzado a certificar la gestión sustentable de sus organizaciones con el objetivo de lograr reconocimiento frente a los consumidores. Existen diferentes certificaciones como lo son las normas ISO 14001, la certificación Biosphere Tourism, entre otras.

Factores legales

- Legislación tributaria: todos los ciudadanos y empresas de la República Argentina asumen ante el Estado la obligación al pago de impuestos municipales, provinciales y nacionales. La carga impositiva que deben enfrentar las empresas que operan legalmente en Argentina es muy alta.
- Ausencia de leyes que regulen la actividad turística mediada por la tecnología: la falta de regulación genera desventaja competitiva entre las agencias de viaje tradicionales y aquellas que operan en línea.

Diagnóstico organizacional

Para la realización del diagnóstico organizacional se hace uso de la matriz FODA, la permite procesar información relevante referida a las fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa.

	Positivos	Negativos
Origen Interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuenta con una planificación estratégica. -Posee tres unidades de negocio interdependientes y complementarias. -Equipamiento e infraestructura confortable, moderna y amplia. -Posee una marca posicionada en el mercado e identidad corporativa. -Cuenta con el certificado internacional de calidad ISO 9001. - Equipo de trabajo profesional. - Posee una tienda y un campus virtual propio. -Cuenta con una amplia gama de productos. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -No cuenta con un desarrollo profesional planificado. -Rotación del personal. -No posee canales digitales eficaces. -Escasos medios de financiamiento para el cliente y las franquicias. - Plan de franquicias desactualizado.
Origen Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Políticas de beneficio para PYMES. -Desembarco de aerolíneas low cost y mejoras en la conectividad aérea. -Utilización de las nuevas tecnologías. -Envejecimiento de la población argentina. -Alianzas comerciales para el tour operador. -Nuevos patrones de consumo y tendencias. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inestabilidad de la moneda extranjera. -Cambios en las políticas de gobierno. -Intermediarios turísticos en línea. -Pandemia o situaciones extraordinarias.

Fortalezas

- Cuenta con una planificación estratégica: Lozada Viajes cuenta con políticas de gestión y una planificación estratégica 2015-2022, las cuales tienen el objetivo de construir una identidad corporativa y brindar servicios de calidad, innovadores y personalizados. Las áreas que se incluyen son calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos y financiera administrativa.

- Posee tres unidades de negocio interdependientes y complementarias: La estructura organizacional de la empresa está compuesta por tres unidades de negocio: una red de franquicias, un tour operador propio y un canal de venta online. Todas ellas contribuyen al logro de la estrategia de omnicanalidad propuesto como objetivo dentro del plan estratégico.
- Equipamiento e infraestructura confortable, moderna y amplia: en el año 2016, Lozada Viajes dio apertura a su casa central ubicada en la ciudad de Córdoba. Los distintos departamentos se encuentran distribuidos a lo largo de tres pisos, en donde se encuentra el área comercial, administración y finanzas, el canal de venta online, el tour operador, calidad y desarrollo, marketing y comunicación. Además cuenta con un amplio salón de reuniones y con una terraza recreativa.
- Posee una marca posicionada en el mercado e identidad corporativa: con más de 30 años de experiencia en la industria turística, Lozada Viajes es una marca posicionada en la mente de los consumidores. Como organización se propone comunicar el denominado “espíritu Lozada”, el cual transmite en su pasión por el arte de viajar.
- Cuenta con el certificado internacional de calidad ISO 9001: Lozada Viajes fue la primera red de franquicias turísticas en contar con el certificado internacional de calidad ISO 9001. Esto significa que la empresa posee una descripción detallada de todos los procesos de trabajo para garantizar la estandarización del accionar de la organización y socios franquiciados.
- Equipo de trabajo profesional: la selección de personal se realiza meticulosamente para ello cuenta con un gestor de recursos humanos. Para Lozada Viajes la satisfacción de sus colaboradores internos forma parte de los pilares necesarios para lograr los objetivos institucionales. Es por ello que se estimula el desarrollo personal, espiritual y profesional.
- Posee una tienda y un campus virtual propio: la tienda virtual dispone de productos y servicios para el equipamiento de las franquicias, mientras que la plataforma de aprendizaje ofrece diversas capacitaciones con el fin de promover la continua mejora. Se encuentra disponible para colaboradores internos.

- Cuenta con una amplia gama de productos: la empresa desarrolla productos económicos, de lujo, exóticos para satisfacer a diferentes segmentos.

Debilidades

- No cuenta con un desarrollo profesional planificado: la empresa aún no ha realizado un plan de desarrollo profesional para la empresa, lo que genera un estado de incertidumbre en su capital humano.
- Rotación del personal: a pesar de los esfuerzos realizados por Lozada Viajes en materia de capacitación y bienestar para con su personal, la organización cuenta con altos niveles de rotación de personal.
- No posee canales digitales eficaces: la empresa ha desarrollado una plataforma digital en el marco de sus esfuerzos para lograr la omnicanalidad. Sin embargo, la misma cuenta con información desactualizada y falta de difusión.
- Escasos medios de financiamiento para el cliente y las franquicias: las posibilidades de financiamiento que brinda la empresa no son las suficientes para lograr una ventaja diferencial en un contexto de gran competencia.
- Plan de franquicias desactualizado: frente a las nuevas condiciones de negocios es necesario repensar el modelo de negocio a fin de evitar la desafiliación de agencias asociadas, situación que ya está ocurriendo.

Oportunidades

- Estimulación del Estado para PYMES: Lozada Viajes es un PYME, por lo que, podría verse beneficiada por las políticas de desarrollo para pequeñas y medianas empresas.
- Desembarco de aerolíneas low cost y mejoras en la conectividad aérea: esta situación permite a las empresas turísticas reducir sus costos de operación, obtener mayores beneficios y brinda productos económicos a los consumidores.
- Utilización de las nuevas tecnologías: en el sector turístico, los consumidores han aceptado rápidamente el uso de las nuevas tecnologías. Esto permite a Lozada Viajes su uso para fines diversos y con el objetivo de obtener beneficios económicos.

- Envejecimiento de la población argentina: el aumento progresivo en la composición población de este grupo etario implica la posibilidad de satisfacer un segmento con necesidades particulares.
- Alianzas comerciales para el tour operador: el tour operador cuenta con grandes oportunidades de desarrollo para mejorar su oferta. Cuenta con normativa que facilita la realización a acuerdos nacionales e internacionales
- Nuevos patrones de consumo y tendencias: estos nuevos hábitos implican para la empresa la oportunidad de detectar necesidades insatisfechas. A partir de ellos se puede desarrollar nuevos productos, canales de gestión e interacción con los consumidores.

Amenazas

- Inestabilidad de la moneda extranjera: la gran volatilidad de la moneda extranjera implica situaciones de tensión en la industria turística. Esto se debe a que los precios de los productos y servicios sufren aumentos considerables, lo que afecta a turistas y organizaciones del sector.
- Cambios en las políticas de gobierno: las reformas en las políticas de gobierno implican cambios en la prioridad que se le otorga a las diferentes áreas, en muchos casos el turismo y las PYMES son las principales afectadas.
- Intermediarios turísticos en línea: este tipo de intermediarios son los competidores más importantes a los que se enfrentan las agencias de viaje tradicionales. Las tendencias demuestran aumentos exponenciales en las ventas de dichos operadores.
- Pandemia o situaciones extraordinarias: frente a situaciones no previstas y de implicancia regional, nacional o global las empresas ven afectado el desarrollo de su actividad comercial.

Marco teórico

En el siguiente apartado se pretende desarrollar los conceptos más importantes del presente trabajo con el objetivo de lograr una mayor comprensión de la problemática planteada. Las nociones conceptuales seleccionadas han sido ventaja competitiva, estrategias de diferenciación en el mercado e innovación en la gestión.

En las últimas décadas, la industria turística ha transitado un largo proceso de transformaciones estructurales. Frente a estas nuevas condiciones de mercado, la ventaja competitiva se constituye como un recurso indispensable para la consecución de los objetivos de cualquier organización. Para autores como Ramos Sánchez y Cipriano Marín (2017), la ventaja competitiva influye directamente en el éxito o fracaso de una compañía. En otras palabras, su presencia en los diversos modelos de negocio implica una rentabilidad y sustentabilidad a largo plazo para las empresas. El concepto de ventaja competitiva hace referencia a la posesión y manejo de una característica, un recurso o una adecuada gestión del conocimiento que tenga la particularidad de aumentar los beneficios de la empresa y la distinga de su competencia (Bueno y Morcillo en Carrión Maroto, 2017). Esta definición denota la necesidad de generar un diferencial valioso para el cliente, por el cual, el consumidor esté dispuesto a orientar su elección en beneficio de determinada empresa.

En palabras de otro referente, la ventaja competitiva significa la generación de valor para el cliente por parte de la empresa a partir de una característica distintiva. El valor que el cliente percibe y le otorga a cada producto o servicio influirá en el precio que esté dispuesto a pagar por el mismo. Este valor debe ser mayor a los costos en que incurre la empresa para su creación (Porter, 2015). Esta distinción puede estar presente tanto en procesos internos como externos de la organización siempre que implique algún tipo de utilidad para la misma.

Las empresas necesitan determinar las estrategias de marketing que adoptarán para poder dirigir sus esfuerzos en forma adecuada y al mercado meta correcto. Diversos autores han abordado el problema referido a las estrategias de mercado desde diferentes ángulos. Uno de ellos es Michael Porter (2015), quien propone tres estrategias genéricas para lograr una ventaja competitiva: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque. Si bien las

estrategias posibles son diversas, la elección de la empresa por una de ellas se verá influenciada por el mercado en donde se encuentren insertas, la estructura y recursos de la empresa, sus competidores y sus clientes.

El presente trabajo se enfocará en la estrategia de diferenciación. Las empresas que llevan a cabo este tipo de estrategia buscan brindar productos o servicios que sean considerados únicos y novedosos por su segmento de mercado. Este tipo de productos es percibido por sus potenciales clientes como bienes o servicios de gran valor, por lo que se justifica el pago de un precio mayor al promedio. La diferenciación puede aplicarse en diferentes sectores de la empresa, siempre y cuando el cliente lo considere un valor agregado. Toda organización que decida llevar a cabo esta estrategia debe contar con competencias relacionadas al marketing, investigación, creatividad e innovación. El brindar valor agregado a los clientes permite generar fidelidad de los consumidores hacia la marca, lo que se traduce en mayores rendimientos y una disminución de la elasticidad de la demanda respecto a los precios (Porter, 2015).

El concepto de diferenciación, también, es abordado por Kotler, Bowen y Makens (2015), quienes lo consideran como una de las estrategias de gestión para empresas de servicios. Estos autores sostienen que en un entorno altamente competitivo como el sector turístico es muy riesgoso llevar a cabo una estrategia competitiva basada en los precios de mercado. Es por ello que proponen la diferenciación como táctica para lograr que las empresas se destaquen por encima de sus competidores. Existen diversos medios para cumplir con este objetivo. Uno de ellos es la diferenciación por servicio, en la cual se impulsa a brindar servicios que el cliente percibe como particulares.

Las empresas que logran notoriedad son aquellas que saben optimizar el uso de nuevas herramientas y adaptarlo a su estructura de negocios, considerando sus recursos disponibles y su segmento de mercado. Es en este contexto que el concepto de innovación en la gestión adquiere especial relevancia. El término innovación suele considerarse como sinónimo de creatividad. Si bien son dos nociones que se interrelacionan constantemente, es fundamental mencionar que ambas tienen acepciones distintas. En el ámbito empresarial, creatividad hace referencia a la generación de ideas novedosas que puedan generar valor para la empresa; mientras que innovación refiere a la capacidad con la que cuenta una

empresa para gestionar una idea novedosa y aplicarla en su modelo de negocio (Ponti y Ferras en Murcia Cabra, 2011). En otras palabras, toda empresa debe contar y promover la generación de ideas creativas y originales. No obstante, lo que finalmente le permitirá brindar productos o servicios distintivos al mercado es su capacidad de gestión, es decir, su habilidad para transformar una idea en un producto al alcance de sus clientes. Tal como dice Schnarch en Murcia Cabra (2011), “Creatividad sin innovación, es como un sueño. Innovación sin creatividad no puede existir. Innovación sin marketing no tiene sentido. Creatividad, innovación y marketing en acción pueden cambiar las organizaciones” (p. 41).

En conclusión, las tecnologías de la información y la comunicación han irrumpido en la sociedad para cambiar los parámetros tradicionales de consumo. En el sector empresarial, estas nuevas herramientas han facilitado procesos e interacciones impensados años atrás. A raíz de ello, las formas de operar tanto de la oferta como de la demanda han cambiado. Frente a esta nueva realidad, las organizaciones deben reinventarse y esforzarse para lograr una ventaja competitiva que las diferencia de su competencia. En el presente trabajo se propone el logro de dicha rentabilidad mediante la determinación de una estrategia de diferenciación y la aplicación continua de la innovación en la gestión.

Diagnóstico y discusión

A modo de conclusión del presente análisis, se reafirma la necesidad que tienen las agencias de viaje físicas de emprender acciones concretas con los fines contrarrestar los efectos negativos provocados por las tendencias actuales. Estas tendencias demuestran una orientación de los consumidores hacia la elección de intermediarios digitales por sobre los tradicionales, lo que provoca para estos últimos una disminución en su cuota de participación en el mercado. Como se mencionó en el apartado de antecedentes, las empresas convencionales de la industria turística se encuentran en una situación crítica. Estas compañías cuentan con dos caminos posibles de acción. El primero de ellos implica mantener sus estructuras de negocio tradicionales y correr el riesgo de perder utilidades a largo plazo, mientras que el segundo propone la reinención del modelo de negocios para así poder adaptarse a las nuevas reglas del mercado impuestas por las tecnologías de la información y la comunicación.

El estudio en detalle de la situación interna y externa de la organización ha sido un factor clave para lograr una correcta identificación de las necesidades de la empresa y conocer su situación frente a la problemática planteada. El reconocimiento de estas dimensiones le permite a la empresa gestionar correctamente sus recursos para así enfrentar los desafíos que tiene por delante. El análisis de situación previamente realizado permitió arribar a las siguientes conclusiones.

Si bien Lozada Viajes ha logrado posicionarse en lo alto del sector turístico a nivel país, su característica red de franquicias se ve amenazada por los vertiginosos cambios que se han producido en el mercado turístico a partir de la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación. Esta situación ha generado un estado de incertidumbre para la empresa. En este contexto, sus socios franquiciados sufren la caída en los niveles de ventas que experimentan las agencias de viaje físicas a nivel global.

Como ya se mencionó previamente, una de las principales amenazas para la empresa es el surgimiento de nuevos intermediarios turísticos, canales de venta y medios de comunicación e interacción mediados por las nuevas tecnologías. Estos nuevos mediadores han absorbido un gran porcentaje de la demanda turística. A pesar de los intentos de la empresa por lograr la omnicanalidad, aún no cuenta con canales digitales eficientes para poder competir en este entorno.

Asimismo, es importante recordar que la industria turística se ve influenciada por muchos factores. Por lo tanto, no deben dejar de considerarse las amenazas relacionadas a las decisiones políticas y económicas de los gobiernos que tienen un impacto directo en la industria turística. En cuanto al entorno político, se hace mención a las alternancias ideológicas en el poder político y su consecuente cambio en las políticas de gobierno respecto a la actividad turística. Dicho de otro modo, de acuerdo a la filosofía del gobierno en curso se estimulará el turismo emisor o el turismo interno. Al hacer alusión a las decisiones en materia de economía, las restricciones cambiarias y las fluctuaciones de la moneda extranjera implican grandes impactos tanto para la oferta como para la demanda del sector. En un país donde estas situaciones son recurrentes, la empresa debe contar con una estructura y una oferta preparada para estos escenarios.

En cuanto a la estructura organizacional de Lozada Viajes, la organización cuenta con grandes fortalezas que la convierten en una potencial empresa líder a la hora de transformar el sector de las agencias de viaje tradicionales. Una de sus principales ventajas competitivas son su imagen, su identidad corporativa y su trayectoria profesional. En la mente de los consumidores, Lozada Viajes es una empresa consolidada y confiable. Esta percepción por parte de los clientes le garantiza a la empresa bases sólidas a la hora de emprender un proceso de mutación de su modelo de negocios. En segundo lugar, la corporación cuenta con tres unidades de negocios complementarias. Es aquí importante considerar que en sus primeras décadas, la organización basó su negocio exclusivamente en su red de franquicias. Sin embargo, desde el año 2016 cuenta con un tour operador propio. Esta integración vertical le brinda la posibilidad de generar contenido personalizado para sus clientes.

Con el objetivo de transformar esta situación en una oportunidad para la empresa y así poder lograr el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, relacionados a la expansión de su red de franquicias, se propone el siguiente plan integral para la optimización del Tour Operador de Lozada Viajes como un medio para la generación de valor agregado a su red de franquicias.

Plan de Gestión para la Optimización del Tour Operador de Lozada Viajes: Una Ventaja Competitiva para su Red de Franquicias

Objetivos

Objetivo general:

Optimizar la gestión del Tour Operador de Lozada Viaje mediante la creación de un plan de gestión basado en la innovación con el objetivo de brindar ventaja competitiva a su red de franquicias.

Objetivos específicos:

Diseñar un manual de procedimiento destinado a Lozada Viajes Tour Operador con la finalidad de sentar las bases para el desarrollo de productos innovadores.

Mejorar la experiencia del cliente de Lozada Viajes Tour Operador para contribuir en la diferenciación de su oferta.

Alcance

En apartados anteriores se ha expuesto que las agencias de viajes tradicionales están atravesando una disminución progresiva en su cuota de participación en el mercado. Frente a este escenario, y para poder cumplir con su objetivo de expansión de franquicias, Lozada Viajes se encuentra ante la necesidad de emprender acciones que garanticen a sus socios franquiciados aumentar la rentabilidad de sus negocios.

En el presente trabajo se propone redireccionar los esfuerzos del tour operador de Lozada Viajes hacia una estrategia de diferenciación como alternativa para la solución de la problemática. Para tales fines se elaboró un plan de gestión basado en la innovación. Este plan incluye un manual de procedimiento para el desarrollo de productos innovadores y un proyecto para mejorar la experiencia del cliente a través de las plataformas digitales. Ambas propuestas son incluidas bajo la modalidad de plan ya que se pretende generar lineamientos y estrategias de acción para el desarrollo futuro de productos y servicios novedosos. El logro de los objetivos se proyecta obtener mediante la sinergia de este conjunto de acciones.

El establecimiento de una estrategia de diferenciación para la gestión del tour operador de Lozada Viajes implica repercusiones y beneficios directos en la red de franquicias. Esto se debe a la interrelación entre ambas unidades de negocio. El operador mayorista brinda servicios exclusivamente a las agencias franquiciadas, por lo que la generación de valor agregado a su oferta implica una ventaja competitiva para las franquicias.

El plan de acción recae principalmente en el tour operador de Lozada Viajes con sede en la Ciudad de Córdoba. Por ello, para el correcto desarrollo del plan se involucra a la totalidad del personal del área de productos propios conocida habitualmente como tour operador. De igual importancia para el cumplimiento de los objetivos, será la intervención del equipo directivo y sus diversas áreas como son la comercial, la de calidad y desarrollo, la de marketing y comunicación y la asesoría externa de sistemas tecnológicos e informáticos. El horizonte temporal que se establece es un período de doce meses.

Programa 1: Manual de procedimiento para el desarrollo de productos innovadores.

El presente manual pretende constituirse como un esquema modelo para el desarrollo de productos innovadores. Para su realización se establece un horizonte temporal de doce meses. En el siguiente compendio se define un proceso que considera cuatro instancias necesarias e interrelacionadas: investigación, generación de ideas, desarrollo de producto y presentación.

Primera instancia: Investigación.

1. Primera reunión entre el equipo directivo y el personal del área de productos propios. Se recomienda que para este encuentro estén presentes los cargos de director ejecutivo, gerente comercial, gerente de calidad y desarrollo, gerente de productos propios y el personal encargado del desarrollo y promoción de productos de Sudamérica y Brasil, Centroamérica y Caribe y Estados Unidos y Europa. En este encuentro se da inicio al proceso creativo.

Tareas:

- A. Establecer fecha, horario y lugar de encuentro de la primera reunión.
- B. Enviar a cada uno de los asistentes un correo electrónico con la información necesaria para asistir al encuentro.
- C. Desarrollo de la reunión.
 - i. Presentar el manual de procedimiento, sus lineamientos generales, la modalidad de trabajo y los tiempos preestablecidos. Hacer explícitas las expectativas del equipo directivo.
 - ii. Realizar una puesta en común respecto de la situación actual de la empresa.
 - iii. Asignar tareas para el próximo encuentro. En esta instancia se recomienda emprender un relevamiento del entorno de la empresa, en especial respecto a clientes: reales y potenciales, competidores, proveedores, franquicias y tendencias a nivel mundial. Se deben establecer los parámetros necesarios para su realización.
 - iv. Definir fecha, horario y lugar de la próxima reunión.

2. Recolección de datos por parte de los encargados de diseño de productos y servicios. Para el relevamiento de información respecto de clientes, competidores, proveedores, franquicias y tendencias se propone utilizar bases de datos de la empresa, los canales de comunicación oficial, las redes sociales, los buscadores de internet y las plataformas turísticas.

Tareas:

- A. Definir la información a solicitar.
- B. Realizar el proceso de recopilación de información.
- C. Organizar la información para se presente en la próxima reunión.

Segunda Instancia: Generación de ideas

3. Segunda reunión entre el equipo directivo y el personal del área de productos propios. Se recomienda que se encuentren presente los mismos participantes que en el encuentro anterior. A partir del conocimiento de la situación interna y externa de la empresa, se da inicio a la instancia de generación de nuevas propuestas que satisfagan dicho análisis. El objetivo de este encuentro es estimular la creatividad para el desarrollo de ideas innovadoras mediante técnicas apropiadas para ello. Para lo cual, se sugiere dividir el proceso en tres momentos claves: análisis de tendencias, generación de ideas innovadores y depuración de ideas. En la primera instancia de análisis de tendencias se propone la utilización de la matriz de tendencias, la cual permite evaluar los cambios que han sufrido los diferentes aspectos claves del sector. Para continuar con la generación de ideas se recomienda el uso de herramientas grupales como son los mapas mentales, lluvia de ideas, brainstorming o el método SCAMPER. Finalmente, para la depuración y selección de ideas se sugiere el uso de la técnica llamada positivo, negativo e interesante, usualmente conocida por sus siglas como PNI, o la técnica de los seis sombreros.

Tareas:

- A. Enviar a cada uno de los asistentes un correo electrónico recordando día, horario y lugar de la reunión.
- B. Buscar y contactar a profesionales para guiar el proceso de generación de ideas. Definir la técnica que se va a utilizar y contratar al profesional.

C. Desarrollo de la reunión.

- i. Hacer una puesta en común de la información reunida en la primera instancia.
 - ii. Realizar el proceso de generación de ideas, el cual está compuesto por análisis de tendencias, generación de ideas y depuración de las mismas. Se debe arribar a la selección de una idea final.
 - iii. Asignar tareas para el próximo encuentro. Para la siguiente fase se recomienda una investigación profunda del concepto seleccionado, existencia de productos similares, entrevista a referentes o especialistas, proveedores que brinden servicios relacionados. Se deben establecer los parámetros necesarios para su realización.
 - iv. Definir fecha, horario y lugar de encuentro de la próxima reunión.
4. Recolección de datos por parte de los encargados de diseño de productos y servicios. Para la búsqueda de información se sugiere utilizar buscadores de internet, revistas o portales especializados, páginas de proveedores con los que ya se tiene alianza o potenciales proveedores.

Tareas:

- A. Definir los parámetros a investigar.
- B. Realizar una búsqueda profunda de información sobre la temática.
- C. Adaptar la información para que se presente en el próximo encuentro.

Tercera Instancia: Desarrollo del producto.

5. Tercera reunión entre el equipo directivo y el personal del área de productos propios. Se recomienda que para este encuentro estén presentes los mismos participantes que en las reuniones anteriores. La finalidad de este encuentro es establecer la dirección que se va a seguir para el desarrollo de la línea de productos.

Tareas:

- A. Enviar a cada uno de los asistentes un correo electrónico recordando día, horario y lugar de la reunión.

B. Desarrollo de la reunión.

- i. Hacer una puesta en común de la información específica de la temática.
- ii. Determinar los parámetros más importantes para el armado del producto turístico.
- iii. Definir la actividad para el próximo encuentro, la cual se constituye en el desarrollo del producto.
- iv. Definir fecha, horario y lugar de encuentro de la próxima reunión.

6. Etapa de desarrollo del producto. El encargado de cada región deberá desarrollar un producto que se adapte al destino sobre el cual se trabaja. Se recomienda el asesoramiento de la gerencia de calidad y desarrollo y de la gerencia comercial.

Tareas:

- A. Reunión entre el encargado de la región y los gerentes para establecer lineamientos generales.
- B. Definir el producto, su precio estimado y su promoción. Su distribución está a cargo de las agencias franquiciadas.
- C. Preparar una presentación para el equipo directivo.

Cuarta Instancia: Presentación.

La exhibición de los productos se aborda a partir de la consideración de tres etapas necesarias y sucesivas para lograr finalmente su lanzamiento en el mercado. Como primera acción se define la presentación del producto al equipo directivo. Luego de ser aprobado, se realiza su presentación y la respectiva capacitación para franquicias. Se concluye con el lanzamiento del producto al mercado.

7. Presentación del productos al equipo directivo.

Tarea:

- A. Enviar un correo electrónico recordando fecha, horario y lugar para la última reunión entre el equipo directivo y el personal de productos propios.
- B. Reunión entre equipo directivo y personal de productos propios para presentar el producto.
- C. Realizar las correcciones necesarias.

8. Presentación del producto a la red de franquicias. Se recomienda realizarlo a través del campus virtual, ya que este es un canal de comunicación a través del cual las franquicias de todo el país pueden acceder.

Tarea:

- A. Diseñar el material gráfico para el lanzamiento de esta nueva línea de productos.
 - B. Realizar y cargar en campus virtual una presentación en formato video donde se expliquen los detalles técnicos, sus características distintivas, su mercado meta, las técnicas de venta particulares de acuerdo al producto y finalmente su fecha oficial de lanzamiento al mercado.
 - C. Notificar a la red de franquicias sobre el lanzamiento de una nueva línea de productos y sobre la capacitación disponible en campus virtual.
 - D. Habilitar canales de consulta.
9. Presentación del producto en el mercado.

Tarea:

- A. Diseñar el material gráfico en diferentes formatos.
- B. Cargar el itinerario en la página oficial de Lozada Viajes y Lozada Viajes Tour Operador.
- C. Redactar artículos relacionados para el blog de viaje de la empresa.
- D. Publicitarlo en redes sociales y plataformas especializadas. Se recomienda el uso de Google Ads.

Programa 2: Diseño de experiencia del cliente a través de las plataformas digitales.

En la actualidad, los consumidores buscan experiencias de compra de principio a fin. Por esta razón, es necesario complementar la oferta de productos innovadores con experiencias que brinden valor agregado al usuario. Para tal fin, se propone mejorar la experiencia del usuario en las plataformas digitales. El horizonte temporal para la realización del proyecto es de seis meses. Su desarrollo estará a cargo del servicio de asesoría externa en lo que respecta a sistemas tecnológicos e informáticos. Las acciones contenidas en el proyecto proponen:

1. Incluir una sección orientada al turista.

El objetivo es desarrollar una página web orientada a brindarle al turista una experiencia interactiva en la cual se disponga de información, imágenes, videos, notas de interés y reseñas.

Se sugiere diseñar una sección para acceder a información de productos propios. La misma podrá ser categorizada de acuerdo con la elección del usuario. Por ejemplo, se podrá buscar de acuerdo al destino, al tipo de producto, a su temática, entre otros. Cada producto contará con información detallada, el itinerario de viajes, imágenes y videos representativos. Al mismo tiempo, se propone incluir en la página inicial una sección de notas destacadas extraídas del blog de Lozada Viajes. Finalmente, se considera importante incluir reseñas de los clientes respecto a los servicios de la empresa.

2. Incluir en la página web una sección exclusiva para clientes. A dicha división se accederá mediante un usuario y contraseña que serán entregados por el vendedor de la franquicia al momento de realizar la compra. Los usuarios tendrán un perfil con sus datos, desde donde podrán acceder a todos los documentos necesarios para su viaje, el itinerario del mismo y datos de contacto en caso de emergencia. Además, habrá una sección de recomendaciones sobre diferentes destinos y actividades. Sin lugar a duda, uno de los principales beneficios de la plataforma es la sección llamada Mi Viaje. En esta área, los usuarios podrán armar una agenda de viaje, mapas interactivos y álbumes de fotos. Por último, cada usuario formará parte de un grupo con sus compañeros de viaje con el fin de fomentar la interacción.

La realización de ambas actividades se emprende de forma conjunta. Sin embargo, la empresa cuenta con la posibilidad de realizarlas de forma escalonada.

Tareas:

- A. Contactar al servicio tercerizado de servicios tecnológicos e informáticos.
- B. Realizar una reunión para establecer las nuevas funcionalidades y el rediseño de la página web.
- C. Contratación del servicio.
- D. Desarrollo de la funcionalidad.

Facebook e Instagram. En los primeros dos meses, la publicidad es intensiva con un presupuesto diario de seiscientos pesos dividido entre ambas plataformas. En el tercer y cuarto mes, el presupuesto disminuye a doscientos pesos diarios. Para finalmente en el quinto, sexto y séptimo mes descender a cien pesos diarios.

*** Cotización en base a un equipo de trabajo de cuatro profesionales: tres desarrolladores *semi junior*, un desarrollador principiante con conocimiento previo y un *tester* con conocimiento previo. El precio por hora de los desarrolladores *semi junior* es de \$325 mientras que el de desarrollador y tester con conocimiento previo es de \$250. El tiempo estimado de seis meses con horario de trabajo full time. Incluye garantía de dos meses.

Indicadores

A continuación, se proponen dos indicadores para facilitar el control de resultados obtenidos a partir de la implementación del presente plan de gestión. Ambas herramientas fueron seleccionadas rigurosamente con el objetivo de que sean complementarias. Para ambos se recomienda una medición anual a fin de brindar el tiempo necesario a la demanda para responder a los estímulos de la empresa.

Tasa de variación anual: La finalidad de este indicador es medir el porcentaje de variación entre dos períodos en lo que respecta al nivel de ventas. Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\frac{(nivel\ de\ ventas\ año\ n) - (nivel\ de\ ventas\ año\ (n - 1))}{(nivel\ de\ ventas\ año\ (n - 1))} \times 100$$

Su medición permitirá conocer el impacto en el nivel de ventas a partir de la ejecución de esta nueva estrategia de diferenciación. Esto se logra considerando el ciclo previo a la implementación del plan y el ciclo a partir de la ejecución del mismo.

Porcentaje de los nuevos productos sobre el total de ventas: Este indicador mide el porcentaje de participación de los productos innovadores sobre el total de ventas. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{nivel\ de\ ventas\ de\ productos\ innovadores}{nivel\ total\ de\ ventas} \times 100$$

Luego de conocer la variación entre períodos, este indicador permite descubrir la composición de dichas ventas en lo que respecta a productos tradicionales y productos innovadores.

Conclusión y recomendaciones

Lozada Viajes ha adoptado la innovación en la gestión como estrategia de liderazgo en el mercado. En pos de ello, la organización ha emprendido acciones con el objetivo de modernizar y diferenciar su imagen de marca. A pesar de los esfuerzos realizados, las labores no han sido suficientes para brindar mayor valor agregado a su red de franquicias permitiendo con ello mejorar la rentabilidad de sus socios. Esta situación organizacional se enmarca dentro de un contexto complejo para el sector turístico en general y en especial para las agencias de viaje físicas. Esto se debe a que en los últimos años, los intermediarios tradicionales han sufrido la disminución de su cuota de participación en el mercado debido al crecimiento de sus competidores digitales.

La industria turística se caracteriza por sus elevados niveles de competencia y la disponibilidad de productos de alcance masivo. En este contexto, la propuesta de implementación fomenta el desarrollo de una oferta innovadora y la generación de experiencias de viaje que brinden un beneficio adicional al turista. Para tal fin, se diagramó un plan de gestión destinado al tour operador, el cual incluye un manual de procedimiento para el desarrollo de productos innovadores y un programa para mejorar la experiencia del usuario en los canales digitales. El plan tiene la intención de fomentar la adopción por parte de la empresa de la innovación como pilar principal. Por esta razón, se decidió diseñar un manual de procedimiento en lugar de un único producto turístico.

Si bien aquí se propone la realización de ambos programas en forma conjunta para cumplir con los objetivos a partir de la sinergia de las acciones, la compañía cuenta con la posibilidad de realizar ambas acciones de manera independiente.

A modo de recomendación, se plantean sugerencias que no han sido abordadas en el presente trabajo, pero de realizarse contribuirían ampliamente al logro de los objetivos. En primer lugar, se aconseja la creación de un programa de incentivos tanto para el tour

operador como para las agencias franquiciadas. Ambos actores son fundamentales para garantizar el desarrollo de nuevos productos, como así también su correcta introducción en el mercado. Por lo que, estas acciones deben orientarse a premiar su esfuerzo y constituirse en un factor motivacional. En cuanto a la creación de nuevos productos, el manual de procedimiento hace hincapié en la participación de determinados miembros del tour operador y parte del equipo directivo de la empresa. Sin embargo, se recomienda ofrecer la oportunidad de participar en el proceso de generación de ideas a otros miembros de la empresa con el fin de aumentar las fuentes de información interna.

Finalmente, se presentan recomendaciones que si bien no se encuentran directamente relacionadas con el problema abordado serán de gran impulso para la empresa. Ambas propuestas de mejora están destinadas directamente a la unidad de negocio del Tour Operador con el objetivo de continuar en la misma línea de acción. En primera instancia se plantea la posibilidad de generar productos turísticos regionales a fin de impulsar la industria local. Es aquí importante destacar que al tener franquicias distribuidas a lo largo de todo el país es sustancial que todas cuenten con productos acordes a su región. Por último se recomienda realizar un plan de acción que tengan como fin fidelizar al cliente del Tour Operador, las acciones posibles son diversas entre las que se puede mencionar un sistema de puntos y servicios adicionales disponibles para el cliente, como podría ser la gestión del cuidado de mascotas mientras el cliente está en viaje, entre otras.

Para concluir, con el fin de evitar la pérdida de valor del plan de franquicias de Lozada Viajes, en el presente trabajo se propuso la adopción de una estrategia de diferenciación por parte del tour operador de la empresa. El objetivo final radica en aumentar la competitividad de las agencias asociadas mediante la generación de valor agregado. La elección del tour operador como medio para el desarrollo de esta estrategia apunta a utilizar una unidad consolidada que cuenta con la infraestructura, el capital y los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta. En otras palabras, lo que aquí se planteó ha sido el redireccionamiento de los esfuerzos existentes hacia nuevas soluciones innovadoras.

Referencias

- Kotler, P., Bowen, J. T. y Makens, J. C. (2015). *Marketing turístico (6a. ed.)*. Ciudad de México: Pearson Educación. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=4760664>.
- López Rodríguez, A. L. y López Rodríguez, S. A. (2018). Impacto de las TIC en el turismo: Caso colombiano. *Cuadernos De Turismo*, (41), 399 – 418. doi: 10.6018/turismo.41.327081. Recuperado de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/327081>.
- Carrión Maroto, J. (2017). *Estrategia competitiva*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Murcia Cabra, H. H. (2011). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=3198519>.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2a. ed.)*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=4824578>.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. ed.)*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Ramos Sánchez, J. D. y Cipriano Marín, F. (2017). *Las ventajas competitivas y los profesionistas en México*. Ciudad de México: Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Ricelly Pinto de Farías, T., Costa, J. H. y Costa Perinotto, A. R. (2017). Empresas turísticas, redes sociales y negocios electrónicos. Reflexiones a partir de la obra de Manuel Castells. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26 (3) 626-643. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322017000300007&lng=es&tlng=es.
- Rodríguez Vázquez, C., Rodríguez Fernández, M. M., Martínez Fernández, V. A. y Juanatey Boga, O. (2015). La intermediación turística en España y su vinculación con el Marketing de Afiliación: una aproximación a la realidad de las Agencias de Viaje. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13 (4), 805-827. Recuperado de <http://www.pasosonline.org/Publicados/13415/PASOS43.pdf#page=75>.
- Rodríguez-Zulaica, A. Pastor, R. y Fernández-Villarán Ara, M. A. (2017). Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector. *Revista Empresa y Humanismo*, 20 (2), 87 – 106. doi: 10.15581/015.XX.2.87-106. Recuperado de <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/7925>.

Sánchez Jiménez, M. A., Fernández Allés, M. T. y Mier-Terán Franco, J. J. (2018). Revisión teórica de la relevancia de las nuevas tecnologías de la comunicación (TIC) en el sector turístico. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, (24). Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/turydes/24/tecnologia-turismo.html>.