

Universidad Siglo 21



Licenciatura en Administración

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Zamora, José Ignacio

37.729.419

ADM04146

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Resumen

El presente trabajo final realizado para la obtención de la Licenciatura de Administración en la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa Lozada Viajes tanto herramientas teóricas como técnicas para la implementación en la misma por medio de una planificación estratégica la cual tiene como iniciativa principal la re-estructuración interna con el objetivo de una optimización en el control y gestión de las franquicias. Dicha planificación se llevaría a cabo por medio de la implementación de un sistema Customer Relationship Management (CRM) el cual le permitirá no solo un mayor control de sus franquiciados sino también un feedback constante con sus clientes y por medio de una buena utilización y análisis de la información obtenida provocar un aumento en su participación de mercado para fines de 2021.

Palabras claves: Customer relationship management, Retroalimentación de información, Plan estratégico.

Abstract

The present final work carried out to obtain the title of Administration at the Universidad Siglo 21, had as objective to provide the Lozada Viajes company with both theoretical and technical tools for implementation in the same way as a strategic direction as a quality initiative as the - Internal structuring with the objective of an optimization in the control and management of the franchises. This planning would be carried out through the implementation of a Customer Relationship Management (CRM) system that will allow not only greater control of its

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

franchisees but also constant feedback with its customers and a means of good use and analysis of the information that it would generate an increase in its market share by the end of 2021.

Keywords: Customer relationship management, Information feedback, Strategic plan.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 6 |
| Análisis de Situación | 8 |
| Análisis Externo: | 8 |
| <i>Pestel</i> | 9 |
| <i>Cinco Fuerzas de Porter</i> : | 11 |
| Análisis Interno | 16 |
| <i>FODA</i> | 17 |
| Planificación Estratégica Actual..... | 18 |
| Marco Teórico | 20 |
| Estrategia..... | 20 |
| Planificación Estratégica..... | 20 |
| Franquicia..... | 21 |
| Ventajas e inconvenientes para el franquiciador | 22 |
| CRM..... | 22 |
| Diagnóstico y Discusión | 23 |
| Plan de Implementación..... | 25 |
| Objetivo General | 26 |
| Objetivos Específicos | 26 |

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

| | |
|---|----|
| Planes de Acción | 27 |
| Diagrama de Gantt..... | 30 |
| Presupuesto | 31 |
| Retorno de Inversión (ROI) | 33 |
| Calculo de ROI..... | 33 |
| Conclusión Final y Recomendaciones..... | 34 |
| Bibliografía | 35 |

Índice de tablas e ilustraciones

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Competidores de Lozada Viajes | 15 |
| Tabla 2: Análisis FODA | 17 |
| Tabla 3: Plan de acción (A)..... | 27 |
| Tabla 4: Plan de Acción (B)..... | 29 |
| Tabla 5: Plan de Acción 2020 | 30 |
| Tabla 6: Plan de Acción 2021 | 30 |
| Tabla 7: Presupuesto (A) | 31 |
| Tabla 8: Presupuesto (B)..... | 31 |
| Tabla 9: Presupuesto CRM | 32 |
| Tabla 10: Presupuesto Final 2020 - 2021 | 32 |

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Ilustración 1: Mapa Estratégico - Lozada Viajes19

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Introducción

La realización del siguiente Trabajo Final de Grado tiene como objetivo poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera e integrar las distintas materias abordadas durante el cursado de la misma.

Para su ejecución se optó por realizar una intervención profesional en una empresa de la ciudad de Córdoba dedicada al asesoramiento de viajes. La realización de este reporte tiene como fin identificar problemas con respecto a la gestión y control de sus franquicias, y por medio de una planificación estratégica poder brindarles una solución para los mismos.

Lozada Viajes, es una organización fundada en 1987 por Cecilia Trigo de Lozada junto a su marido Facundo Lozada, en la provincia de Córdoba.

Años más tarde, se empiezan a incorporar los hijos de dicho matrimonio, Juan Cruz, Iván y Javier, logrando así una expansión tanto en su estructura organizacional como en su cartera de productos.

Con el pasar del tiempo, Lozada Viajes abre las primeras 3 sucursales, dos de las cuales lo hicieron en la Provincia de Córdoba: en Las Varillas y en Cerro de las Rosas. Y una tercera sucursal que se abrió en el microcentro de la Provincia de Buenos Aires, al tiempo que se diseñaba el plan de franquicias de Lozada Viajes.

Hoy en día, Lozada Viajes, es la primera y mayor red de franquicias de agencias de viajes de Argentina con más de 80 Casas Lozada distribuidas en 12 provincias, la cual cree firmemente en que viajar es una necesidad; en que disfrutar de grandes vistas, conocer diferentes culturas y paisajes, tener nuevas sensaciones y vivir experiencias, solos o con familia y amigos, renueva el

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

alma. Por esta misma razón Lozada Viajes pone su mayor esfuerzo en su trabajo para que las personas viajen y se deleiten con la maravillosa diversidad del mundo.

La empresa con respecto a la gestión de franquicias, lo hace solamente a partir de servicios externos de soporte en cuanto a marketing, diseño, calidad, recursos humanos, etc de parte de la casa central al resto de las mismas, lo que genera una relativa independencia en la toma de decisiones de los franquiciados.

A raíz de lo mencionado se puede llegar a la conclusión que su potencial está radicando en el ámbito físico del servicio, difundiendo su marca por medio de franquicias que hoy en día no están pudiendo controlar por falta o problemas de gestión.

El propósito de este trabajo es poder lograr brindarles una propuesta de mejora por medio de una planificación estratégica la cual tiene como fin la correcta gestión y control de las franquicias, lo que les permitirá tener un seguimiento más concreto y fino de las mismas y crear una imagen más unificada sobre la marca.

Unos de los objetivos estratégicos que plantea Lozada Viajes es la expansión de la marca por medio de franquicias, pero si hoy en día ya le está trayendo un problema o está despertando una debilidad, lo correcto sería actuar sobre ello y poder fortalecer la empresa desde ese ámbito y lograr con el cumplimiento de los objetivos planteados por la misma.

A continuación, vamos presentar algunos antecedentes que nos permiten corroborar que el problema abordado no es de menor importancia y que si se actúa sobre el mismo no solo se obtendrá solución a los problemas sino también un beneficio para la empresa.

Riesgo de mala gestión: Una mala gestión del punto de venta puede suponer además de una pérdida de beneficio, un riesgo para la imagen de marca y para la franquicia. La razón para ello suele ser una mala selección de los franquiciados que a posteriori se muestren incapaces de gestionar correctamente el negocio, o bien una insatisfacción de la red de franquiciados respecto

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

a la relación que tienen con el franquiciador. (Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santa Cruz de Tenerife, s.f.)

Falta de supervisión por parte del franquiciador: La franquicia básicamente está constituida por el seguimiento de métodos y procedimientos que garantizan que siempre se va a crear un producto de calidad estandarizado en todas las tiendas, sin embargo, la falta de supervisión por parte del franquiciatario y el no realizar el seguimiento puntual a los métodos y procedimientos brindados por la franquicia, provoca que se opere bajo usos y costumbres ajenos a lo programado por la franquicia, de tal manera que cuando llegan las revisiones por parte de la franquicia, se inician discusiones que pueden llegar a fragmentar la relación entre el franquiciatario y el franquiciante. (GUTIÉRREZ, 2019)

A raíz de los antecedentes anteriormente citados podemos observar claramente que una buena gestión y control de las franquicias podría llevar al éxito de la expansión de Lozada Viajes, contrario a esto, si no se gestionan bien las franquicias se puede llegar a tener grandes problemas mientras se suman más franquiciados a la marca.

Análisis de Situación

En esta sección se va a realizar un análisis interno y externo de la empresa Lozada Viajes, con el fin de poder conocer su entorno y poder realizar una planificación acorde a la situación actual de dicha empresa.

Análisis Externo:

Para realizar el análisis externo se optó por utilizar dos herramientas, el PESTEL en cuanto al macro-entorno, y las 5 fuerzas de Porter con respecto al micro-entorno, estas herramientas nos

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

permitirán conocer los diferentes factores que puede beneficiar como afectar la industria en la cual se encuentra inmersa Lozada Viajes.

Pestel

- Factor político-legal: En este factor a Lozada Viajes no solo le repercute las políticas nacionales sino también las regionales e internacionales que se presentan y desde algún punto influyen en el turismo.

Una política nacional la cual logro influencia sobre el turismo en argentina es la resolución 656/2018 que se presentó en el Boletín Oficial a fines de Julio del 2018, en la cual el Gobierno Nacional permite a las empresas ofrecer pasajes por debajo de la tarifa mínima de referencia para los pasajes ida y vuelta que se compren con 30 días de anticipación en vuelos de cabotaje. (Ministerio de Transporte de la Nación, 2018).

De esta manera, quienes antes no podían acceder a volar porque no lo encontraban accesible, ahora podrán hacerlo.

Otro factor político nacional el cual beneficia al sector del turismo y en este caso a la empresa Lozada Viajes, es la incorporación de las aerolíneas low cost que se realizó en el país en el año 2018 y que hoy en día ya son tres las que están operando con más de 300 rutas aéreas, brindándole a la gente una posibilidad más económica para viajar y provocando así también que tanto los residentes de argentina como los extranjeros elijan la opción de realizar viajes dentro de argentina a un costo mínimo.

Una política pero en este caso internacional la cual influye en el sector del turismo es la que propuso en febrero de 2019 el Gobierno de Brasil autorizando a la aerolínea low cost Flybondi

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

operar en su territorio lo cual le brinda una gran oportunidad a Lozada Viajes para generar diferentes paquetes vacacionales a dicho país con un costo menos al que lo están ofreciendo hoy en día y así mismo poder lograr una atracción de clientes mayor acompañada lógicamente de un incremento en los ingresos de la empresa. (Telam, 2019)

- Factor económico: Este factor tiene mucha influencia en el aspecto turístico influyendo tanto en la cantidad de turistas que ingresan al país, como así también en los argentinos que deciden viajar hacia el exterior. Esta influencia se ve reflejada por la devaluación que se está presentando en el país como así también la inflación que estamos teniendo en el mismo.

Desde el punto de vista de la devaluación se puede decir que el turismo de recepción tuvo un crecimiento abrupto con un 12,3% en 2018, y por otro lado el turismo de argentinos hacia el exterior disminuyó en un porcentaje del 19,8% con respecto al 2017. (Clarín, 2019)

El caso de la devaluación es poco favorable para Lozada Viajes ya que la misma se centra en la venta de viajes a argentinos con destinos en el exterior, pero viendo la otra cara de la moneda se puede notar claramente una oportunidad de venta interna realizando operativos para extranjeros que ingresen en el país por medio de una facturación en divisa extranjera la cual aumentaría la rentabilidad de la empresa y para el consumidor no va ser de gran impacto, o simplemente generando una mayor cantidad de paquetes internos para que los residentes del país opten en vacacionar en diferentes lugares de argentina.

Ahora viéndolo desde el punto de la inflación podemos decir que es un factor el cual influye muy desfavorablemente para Lozada Viajes ya que el mismo impulsa a los argentinos a reducir el consumo en actividades turísticas como lo son los viajes, para poder reducir sus gastos, provocando en el ambiente turístico una disminución notable de la demanda.

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

- Factor social: En el siglo que estamos viviendo se puede apreciar notoriamente que la sociedad apunta a realizar más viajes con diferentes tipos de objetivos, las edades ya no son un problema y los destinos aún menos. Cada día que pasa aumenta bruscamente la tendencia a viajar, a experimentar, a crecer, y esto es un punto muy favorable para Lozada Viajes, ya que, si captan ese segmento de clientes y pueden lograr una cartera de productos/servicios acordes a el mismo esto le podría hacer ver un incremento en su rentabilidad.
- Factor tecnológico: La tecnología está realizando un rol fundamental en el día a día de las personas y las empresas, provocando por medio de internet, aplicaciones, dispositivos, sistemas, softwares, entre otros, a que los medios de ventas sean cada vez mayores causando que el mercado se agrande y la competencia aumente. Este factor influye mucho en Lozada Viajes ya que, con el brusco cambio tecnológico y la velocidad en el que se generan estos avances, a la empresa no solo le queda el desafío de tener que avanzar y crecer a la par de la tecnología para no quedar atrás con su competencia, sino también que se tiene que encargarse de innovar todo el tiempo incorporando en la misma todo lo que pueda y le sirva para mejorar su negocio.
- Factor ecológico: El crecimiento que está habiendo en la influencia sobre el cuidado ambiental es totalmente notorio y es algo a lo cual toda empresa debería apuntar incorporando a la misma diferentes procesos, proyectos y gestiones las cuales beneficien al medio ambiente y también al general de la empresa. Esta dicha influencia no solo logra un bienestar general, sino también que termina provocando que aquella empresa que actúe con responsabilidad ambiental tenga una ventaja competitiva dentro del mercado en el que se encuentra inmerso.

Cinco Fuerzas de Porter:

Esta herramienta, analiza el entorno inmediato de la empresa, o sea el micro entorno. El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Estas cinco fuerzas son:

- Poder de negociación de los compradores o clientes
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores

A continuación, implementaremos el modelo estratégico en la empresa Lozada viajes:

Poder de negociación de los consumidores: Las agencias de viajes tienen un abanico de clientes bastante amplio, las mismas cuentan con un servicio y producto poco diferenciable con la competencia lo que provoca que los clientes puedan negociar la adquisición del producto/servicio, ya que al consumir en un mercado tan amplio como lo es el de las agencias de viajes, pueden buscar la oferta más acorde a sus necesidades y situación pudiendo sustituir la marca en cualquier momento. Otro gran problema para la industria anteriormente nombrada, es el alcance que tienen los clientes a la información, esto quiere decir que los clientes con el avance de la tecnología y del internet actual pueden tener a su alcance muchísimas ofertas y poder comparar las mismas, y al tener un producto/servicio muy poco diferenciable en la industria provoca que a los clientes no les cueste mucho sustituir la marca o simplemente optar

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

en realizar ellos por su cuenta la adquisición del producto sin adquirir el servicio brindado por la agencia de viajes.

Poder de negociación de los proveedores: La amplia variedad de servicios que ofrece una agencia de viajes hace que su cartera de proveedores sea extensa y variada. En ella estarán incluidos todos los profesionales y empresas necesarios para proveer los distintos servicios que podrían clasificarse en cuatro grupos:

- Proveedores de paquetes turísticos: turoperadores y Sistemas Globales de Distribución (GDS).
- Proveedores de alojamiento: hoteles, hostales, casas rurales, etc.
- Proveedores de billeteaje: compañías aéreas, ferroviarias y marítimas.
- Proveedores de servicios: empresas de alquiler de coches, guías turísticos, empresas de turismo activo, etc.

El poder de los proveedores para las agencias de viajes en primera instancia se puede decir que no es tanto una amenaza, ya que existen muchos proveedores de los recursos que necesitaría la agencia, pero un punto muy importante es destacar que las agencias de viajes se diferencian en cierto punto de su competencia con la cantidad de destinos y la variedad de productos que ofrece por lo cual necesitaría que los proveedores que seleccione les cubran la mayor cantidad de productos para que la cantidad de proveedores requeridos no sea mucha y la gestión sea más precisa, esto le es una ventaja para el proveedor ya que si el mismo ofrece una amplia cartera de productos que pueden facilitar a la agencia en la cantidad de proveedores, el mismo va a tener el poder de negociar.

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre las empresas de la industria: amenazando con elevar los precios, o reducir la calidad de los productos o servicios; con la

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

consiguiente repercusión en la rentabilidad de la actividad o en la calidad que se les prestará a los clientes. En el caso de las agencias de viaje se ha considerado que poseen un poder de negociación alto, ya que los proveedores suelen exigir el prepago de los servicios que luego va a comercializar la agencia de viajes, y no admiten negociación en las comisiones.

Amenaza de nuevos competidores: En industria de las agencias de viajes, se puede decir que la amenaza de nuevos competidores es alta, ya que en la misma las barreras de entradas existentes no son fuertes. El capital necesario de ingreso no es algo lo cual pueda trabar al interesado, al igual que la diferenciación de las marcas en el mercado ya que las mismas no suelen tener un alto grado de diferenciación. Por otro lado, podemos encontrar las barreras de salidas de la industria las cuales tampoco son fuertes y benefician a los futuros nuevos ingresantes. Esto hace posible que todos aquellos interesados en incursionar en dicha industria se animen a ingresar y comenzar a ser un nuevo competidor en la misma.

Amenaza de productos sustitutos: La identificación de productos sustitutos supone la búsqueda de otros productos que puedan cumplir la misma función y, por tanto, satisfacer las mismas necesidades que el producto que ofrecen las agencias de viajes. Los productos sustitutos influyen sobre la competencia, ya que, si tienen un precio más bajo y/o un atractivo mayor que el producto generado por las empresas de la actividad, parte de la demanda se desplazará hacia el sustitutivo.

En el caso de las agencias de viaje, la opción del hazlo tú mismo es la más socorrida a la hora de organizar un desplazamiento y gestionar las reservas.

Por lo cual, se puede decir que la amenaza de productos sustitutos en la industria de las agencias de viajes es alta y puede seguir en crecimiento.

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Rivalidad entre los competidores: recalcando lo anteriormente mencionado en el estudio del ingreso de nuevos competidores y las amenazas de productos sustitutos, planteábamos que la competencia está formada por todos aquellos sustitutos que se encuentren en la industria y los mismo cuando no tienen un alto grado de diferenciación compiten por su precio y calidad de servicio que brindan.

Esto nos lleva a corroborar que la rivalidad entre las agencias de viajes es totalmente alta, no lo solo por el motivo de que todo el tiempo están compitiendo sus precios, sino también que tienen que estar atentos a los movimientos de la industria para adherirse a los mismos y mantenerse a la altura de la competencia. Provocando que cada una de las empresas inmersas en la actividad tengan que estar innovando continuamente para poder estar por encima de la competencia.

A continuación, se plasmará una tabla con los diferentes competidores que tiene Lozada el mercado nacional y sus respectivos diferenciales como para tener una mirada más reducida de la industria en la que se encuentra inmersa la empresa:

Tabla 1: Competidores de Lozada Viajes

| | <i>Competidores</i> | <i>Posicionamiento diferencial</i> |
|--|---------------------|---|
| | Despegar.com | <ul style="list-style-type: none"> • Canal online. Agencia de viajes número 1 en Latinoamérica • Canal físico, 6 franquicias en Córdoba |
| | Almundo.com | <ul style="list-style-type: none"> • Canal online y offline. Sistema de franquicias(puntos de venta modelo con |

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

| | | |
|--|---|--|
| | | costos más altos, por ejemplo, shopping de alto volumen) |
| | Ola/Transatlántica | <ul style="list-style-type: none"> • Mayorista y canal offline más canal online(minorista) baja presencia |
| | TDH | <ul style="list-style-type: none"> • Canal offline con franquicias en crecimiento(52 aprox) |
| | Booking.com | <ul style="list-style-type: none"> • Canal online. Solo hotelería. También es proveedor de lozada viajes. |
| | Grupo GEA | <ul style="list-style-type: none"> • Pool de agencias de viaje, canal offline(más de 350 agencia adheridas en Argentina, principalmente en Buenos Aires) |
| | TripAdvisor | <ul style="list-style-type: none"> • Canal online a nivel global |
| | Lozada Viajes | <ul style="list-style-type: none"> • Online y offline. Tour Operator • Franquicias en crecimiento |
| | Agencia de viaje de diferentes aerolíneas | <ul style="list-style-type: none"> • Online y offline |

Fuente: Manual de Inteligencia Estratégica Lozada 2018-2022, 20

Análisis Interno

En este apartado nos encargaremos de realizar el análisis interno de Lozada Viajes por medio de una teoría muy clara, con lo cual vamos a lograr entender en el ambiente en el que se encuentra inmersa la empresa, y junto con el análisis anteriormente realizado lograr encaminar nuestra propuesta de la mejor manera.

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

FODA

Esta herramienta es el estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

En la siguiente tabla se implementará dicha herramienta en Lozada Viajes para así poder conocer su situación.

Tabla 2: Análisis FODA

| <i>Fortalezas</i> | <i>Debilidades</i> |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano • Posicionamiento de marca en Argentina • Red de franquicias | <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistemas de información offline • Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias • Falta de expertise tecnológico • Falta de alternativas de medios de financiación para los viajes |
| <i>Oportunidades</i> | <i>Amenazas</i> |

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial → crecimiento de la industria. • Desembarco de low cost y nuevas rutas • Autorización del banco central de la república argentina para la venta de monedas extranjeras • Lanzamiento de segunda marca • Crecimiento del Campus Lozada para la comunidad | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente |
|---|--|

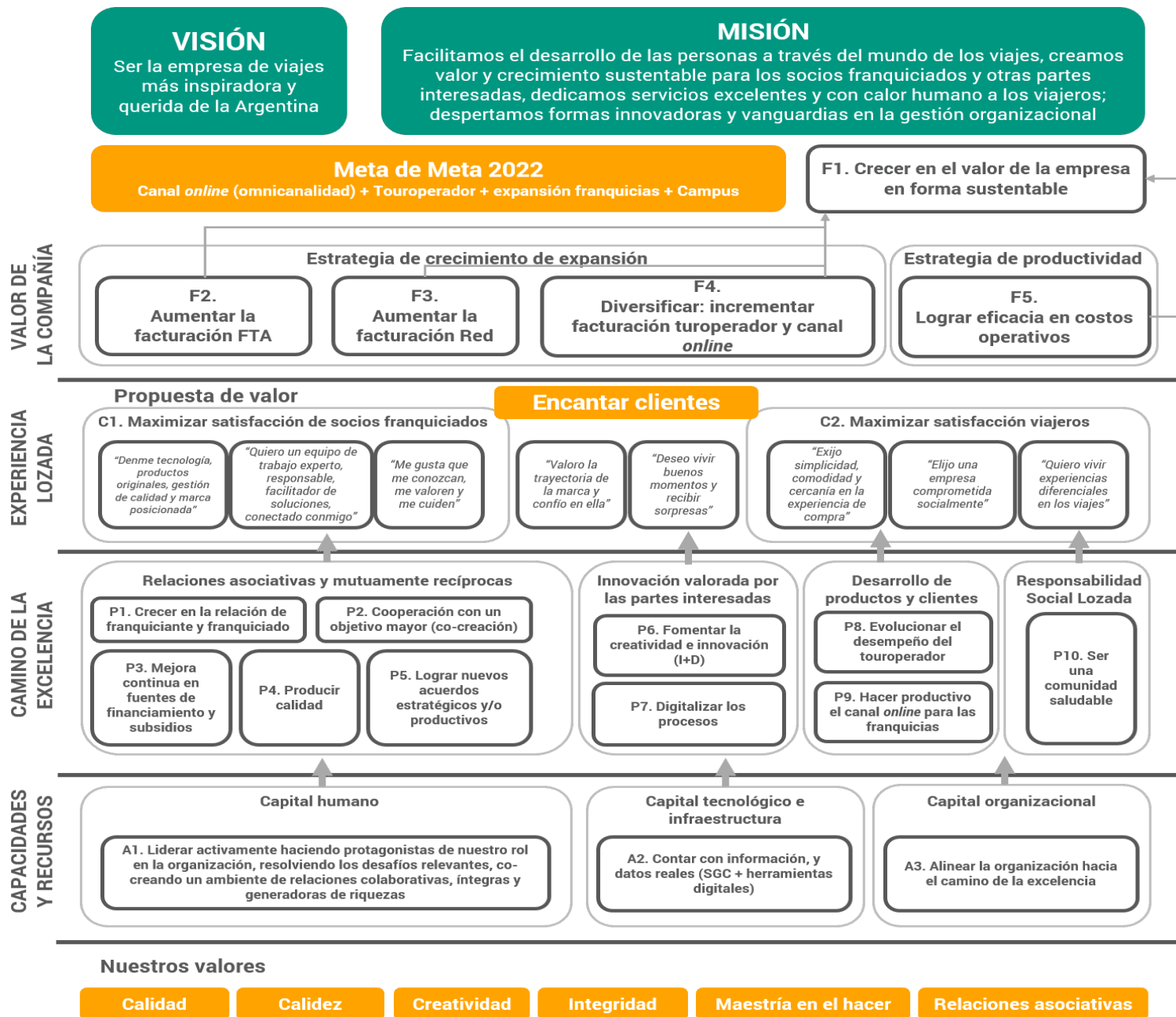
Fuente: Manual de Inteligencia Estratégica Lozada 2018-2022, 2018.

Planificación Estratégica Actual

En el siguiente apartado se plasmará la planificación estratégica que presenta Lozada Viajes en su situación actual, la misma será expresada en un mapa estratégico para poder observar detalladamente cada uno de los puntos propuestos a realizar por dicha empresa, para luego poder trabajar sobre la misma en el apartado del *plan de implementación*.

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Ilustración 1: Mapa Estratégico - Lozada Viajes



Fuente: Lozada Viajes, 2017

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Marco Teórico

A continuación, vamos a desarrollar algunas definiciones claves para una mejor comprensión del trabajo y para tener en cuenta conceptos que se desarrollan a lo largo del presente reporte.

Estrategia

La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Las opciones estratégicas de una compañía rara vez son sencillas, y a menudo requieren cambios difíciles, pero esto no es una excusa para abstenerse de tomar decisiones de un curso concreto de acción. (Thompson, Peteraf, Gamble, & III, 2012)

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. (Thompson, Peteraf, Gamble, & III, 2012).

Planificación Estratégica

Según (Hill & Jones, 2011) el proceso formal de planificación estratégica tiene cinco pasos principales:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

La tarea de analizar los entornos interno y externo de la organización y después elegir las estrategias adecuadas constituyen la formulación de estrategias. En cambio, como se mencionó antes, la implementación de la estrategia supone poner en acción las estrategias (o planes). Esto incluye ejecutar acciones congruentes con las estrategias que la empresa elija en los niveles corporativo, de negocios y funcional; asignar funciones y responsabilidades entre los gerentes (por lo general mediante el diseño de la estructura organizacional); asignar recursos (incluidos capital y dinero); establecer objetivos a corto plazo; y diseñar el control de la organización y sistemas de recompensas. (Hill & Jones, 2011).

Franquicia

Según el Código Deontológico Europeo: La franquicia es un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnología, basado en la colaboración estrecha y continuada entre empresas legal y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, por el cual el franquiciador concede a sus franquiciados individuales el derecho e impone la obligación de llevar un negocio de conformidad con el concepto del franquiciador. Este derecho faculta y obliga al franquiciado individual, a cambio de una contraprestación

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

económica, directa o indirecta, a utilizar el nombre comercial y/o la marca de productos y/o servicios, el know-how, los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos, y otros derechos de propiedad industrial y/o intelectual del franquiciador, apoyado en la prestación continua de asistencia comercial y técnica, dentro del marco y por la duración del contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes a tal efecto. (Confederación de Empresarios de Andalucía, 2016)

Ventajas e inconvenientes para el franquiciador

En muchas ocasiones lo que a priori puede parecer una ventaja, se puede convertir en una desventaja y viceversa, como por ejemplo la idea de crear una imagen sólida y reconocida en el mercado. Sabemos que, si un franquiciado no actúa correctamente, la opción de ceder la marca se puede convertir en una desventaja para toda la red de franquicia. De cualquier forma, y como en todo el mundo empresarial, las desventajas del sistema de franquicia hay que minorarlas y tratar de controlar el sistema para que éstas no supongan un perjuicio para el franquiciador y resto de franquiciados que forman parte de la red. Tanto una parte como la otra deben velar por el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el contrato de franquicia y así las desventajas serán menos y las ventajas se incrementarán para ambas partes. (Confederación de Empresarios de Andalucía, 2016)

CRM

¿Qué es un CRM?

Customer relationship management (*CRM*) es un enfoque para gestionar la interacción de una empresa con sus clientes actuales y potenciales. Utiliza el análisis de datos de la historia de los clientes con la empresa y para mejorar las relaciones comerciales con dichos clientes,

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

centrándose específicamente en la retención de los mismos y, en última instancia, impulsando el crecimiento de las ventas.

Diagnóstico y Discusión

En esta sección, vamos a proceder a explicar el problema que tiene la empresa Lozada viajes y justificar el mismo.

A raíz de los análisis realizados en los apartados anteriores se puede decir que el problema principal que está teniendo Lozada Viajes es el plan estratégico planteado, ya que el mismo no está alineado con la capacidad interna de la empresa y los objetivos fijados no están siendo acorde a la situación política económica que se está viviendo en el país.

Este problema no es de menor importancia, y para la justificación del mismo voy a plasmar factores externos que justifican que los objetivos planteados no están siendo acorde a la situación del país, y factores internos que indican que la empresa no está en condiciones de llevar a cabo el plan estratégico plantado.

Dos factores externos claves que se pueden mencionar son los siguientes:

- Devaluación: la devaluación de la moneda nacional está afectando muy fuerte a los argentinos, y la suba del dólar provoca que la gente evite satisfacer necesidades con el uso de monedas extranjeras como suele ser el mayor porcentaje de viajes al exterior. Lo cual provoca que la gente cada vez consuma menos o simplemente opte por realizar viajes más económicos lo cual no deja que la empresa facture por encima de lo regular.

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

- Año electoral: al estar en un año electoral los objetivos planteados por la empresa deberían haber sido acordes para que la misma pueda sobrevivir a la situación del país y poder cumplir con objetivos reales y concretos.

Con respecto a los factores internos se puede decir que Lozada Viajes plantea la expansión por medio de franquicias con una adhesión de aproximadamente 200 franquicias para 2022 y hoy no están pudiendo gestionar y tener un buen seguimiento de las que tienen. Otro factor que está siendo de suma importancia en la gestión de Lozada Viajes es la poca implementación de tecnología en los procesos más complejos, lo cual está logrando formar una mala imagen de la misma.

Estos factores, tanto los externos como los internos, son amenazas y debilidades que se le presentan a la empresa y pueden llegar a provocar diferentes problemas que a lo largo del tiempo podrían llevar a un problema mayor. Lozada Viajes por medio del plan estratégico que tiene planteado puede llegar a tener consecuencias futuras como: incumplimiento de objetivos, reducción de la marca, desventaja competitiva, pérdida de facturación, entre otros.

Posteriormente a la declaración y justificación del problema que se pudo observar en la empresa Lozada Viajes, se llegó a la conclusión que se debe reformular la planificación estratégica y fortalecerla desde lo corporativo alineando la misma con respecto al objetivo central y lograr fortalecer el manejo de las franquicias para luego así poder cumplir con la estrategia de expansión buscada.

Con la presente propuesta se espera lograr un eficiente control y gestión de las franquicias, y además de esto la implementación de un plan totalmente alcanzable y acorde a la situación actual

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

que está cruzando Argentina, provocando que no existan frustraciones ni desventajas competitivas que provoquen una disminución de ganancias para la empresa.

Plan de Implementación

En la próxima sección se realizarán las etapas correspondientes al planeamiento de implementación en la empresa Lozada Viajes. Antes de plasmar el objetivo general y los objetivos específicos del mismo, se van a describir algunos conceptos claves de la empresa pudimos observar en el *análisis de situación*, para poder plasmar una estructura lógica según el proceso de la planificación estratégica.

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.

La misión anteriormente redactada es la misión actual que tiene la empresa, se optó por mantener la misma ya que dicho enfoque es el apropiado a la esencia y objetivos generales que tiene Lozada Viajes, y aquellos que vamos a incorporar más adelante.

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

Esta visión se optó por modificar ya que la misma no presenta un horizonte claro para la empresa y para los objetivos plasmados por la misma.

Por eso mismo se propone la incorporación de la siguiente visión: “Consolidarnos como líderes franquiciadores en Argentina, brindado desde nuestros diferentes puntos de ventas un gran abanico de servicios para todo tipo de viajero. Por tanto, convertirnos en una Agencia de

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Viajes Multicanal ofreciendo calidad y garantía basándonos en los valores de Lozada Viajes y su capital humano”.

Valores: Calidad, Creatividad, Calidez, Integridad, Maestría en el hacer, Relaciones asociativas.

Política general: “Todos los co-creadores 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.”

Objetivo General

Provocar un aumento del 15% en la participación de mercado para fines de 2021 por medio de una optimización en la gestión y el control de las franquicias.

Objetivos Específicos

- A- Controlar y formalizar un 40% de los procesos internos para fines de 2021 por medio de la implementación de lineamientos generales por parte de la casa central de Lozada Viajes para con cada una de sus áreas implantando un programa de planes funcionales que le permitan el logro del objetivo corporativo.
- B- Aumentar un 15% en la participación de mercado para fines de 2021 mediante la implementación de un sistema de gestión de clientes (CRM) para una eficaz gestión y control de las mismas, con el fin de poder recopilar datos de los clientes y así poder penetrar en el mercado y por consiguiente aumentar ventas.

A continuación, se van a plasmar los diferentes planes de acción generados para el cumplimiento de los objetivos mencionados anteriormente.

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Planes de Acción

Objetivo específico (A):

En la siguiente tabla se indicarán los objetivos, actividades, alcances, responsables, mediciones y fechas en la que se perseguirán los diferentes objetivos funcionales de cada área para el cumplimiento del primer objetivo específico planteado.

Tabla 3: Plan de acción (A)

| Área administrativa | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|---|
| Controlar y formalizar un 40% de los Procesos Internos | Objetivo del área | Actividades | Alcance | Responsable | Tiempo | Medición |
| | 1) Restructurar el organigrama funcional de la empresa | 1.1 Diseñar e implementar un organigrama funcional y comunicarlo a cada una de las franquicias. | 1.1 Provocar un trabajo más estandarizado lo cual le permita a la organización ser más eficientes con sus franquiciados. | - Luciana Berteza (Gerente administrativa) - Veronica Lencina (Gestión administrativa de clientes) | 1.1 2 meses. | Encuentros cada 2 meses con los franquiciados para verificar el funcionamiento del organigrama. |
| | Área de marketing | | | | | |
| 1) Estandarizar el marketing y promoción de las franquicias. 2) Conocer el concepto que tienen nuestros franquiciados de la empresa | 1.1 Estandarización en el diseño de página de las franquicias. 1.2 Estandarización en la comunicación de promociones y publicidades. 2.1 100 valoraciones de parte de los franquiciados por año. | 1.1 Homogeneidad en el branding de la empresa 1.2 Homogeneidad en el branding de la empresa 1.3 Recabar información para la implementación de nuevas estrategias | - Guillermo Cuello (Responsable de Brand Marketing) - Mariano Prati (Diseño gráfico) | 1.1 1 mes. 1.2 1 mes. 2.1 22 meses. | 1.1 y 1.2 Auditoria de páginas y medios de comunicación y promoción 1 vez al mes. 2.1 Control y análisis de las valoraciones al finalizar cada año. | |
| Área de recursos humanos | | | | | | |

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|---|
| | <p>1) Estandarización en el reclutamiento de personal de cada franquicia</p> <p>2) Fortalecer el vínculo con los franquiciados</p> | <p>1.1 Plantear 5 criterios claves para el reclutamiento.</p> <p>1.2 Rediseñar, implementar y comunicar un nuevo proceso de reclutamiento adaptable a todos los franquiciados.</p> <p>1.3 2</p> <p>2.1 Realizar un cronograma para la realización de una video-conferencia al mes con los franquiciados e implementarlo</p> | <p>1.1 Centrar el reclutamiento en dichos criterios para que el mismo sea homogéneo.</p> <p>1.2 Estandarizar el reclutamiento para que cada personal contratado cumpla mínimamente con los criterios planteados en la actividad 1.1.</p> <p>2</p> <p>2.1 Obtener un feedback de los franquiciados con respecto al plan en funcionamiento y verificar que el plan se esté realizando de la manera planteada</p> | <p>- Mercedes Borrás (Gestión de recursos humanos)</p> | <p>1.1 y 1.2 2 meses. 2.1 22 meses.</p> | <p>1.1 y 1.2 Verificación de los criterios y proceso por parte del Director del área.</p> |
|--|--|---|--|--|---|---|

Objetivo específico (B):

Una vez concluidos algunos de los objetivos planteados en la Tabla 3 y paralelamente a otros de ellos, se va a proceder a la implementación del sistema de gestión de franquicias (CRM) la cual les va a permitir con el cumplimiento del objetivo general planteado.

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Tabla 4: Plan de Acción (B)

| Área administrativa y financiera | | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|-------------------------|
| Aumento de participación de mercado del 15% - Expansión de Franquicias del 15% | Objetivo del área | Actividades | Alcance | Responsable | Fecha Limite | Medición |
| | 1) Recopilación de procesos involucrados en la gestión de franquiciados | 1.1 Seleccionar los procesos más críticos con respecto a franquicia y buscar al menos 2 proveedores de dicha herramienta. | 1.1 Contratación de un sistema acorde a la necesidad | - Gabriela Alasia (Directora Financiera) | 1.1 2 meses. 1.2 2 meses. | 1.1 y 1.2 Costo/calidad |
| | 2) Evaluación y selección de proveedor del sistema CRM | 1.2 Evaluar todos los proveedores posibles del sistema CRM para su adquisición | 1.2 Una correcta selección del sistema en cuanto a costo/calidad con respecto a lo necesitado. | | | |
| Área de marketing | | | | | | |
| 1) Campaña de marketing por medio del CRM | 1.1 Utilización de la herramienta para el cumplimiento de las actividades planteadas en el objetivo (A) | 1.2 Homogeneidad en el branding de la empresa | - Guillermo Cuello (Responsable de Brand Marketing) | 20 meses. | 1.1 y 1.2 Auditoria de páginas y medios de comunicación y promoción 1 vez al mes. | |
| Área de recursos humanos | | | | | | |
| 1) Capacitar a todas las áreas involucradas | 1.1 Diseñar cronograma de capacitaciones mensuales con el proveedor del CRM. | 1.1 Lograr una correcta capacitación para los operarios. | - Mercedes Borrás (Gestión de recursos humanos) | 1.1 5 meses | 1.1 Evaluar a cada uno de los operarios a la semana de haber recibido la capacitación | |

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Cabe destacar que una vez alcanzado los objetivos de cada área los mismos deben ser auditados por Amelía Ferrer (Directora Ejecutiva de Lozada Viajes) con el fin de lograr un seguimiento del plan estratégico para que el mismo se mantenga en el correcto funcionamiento.

Diagrama de Gantt

Tabla 5: Plan de Acción 2020

| 2020 | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Objetivos | | | | | | | | | | | | |
| (A) | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Área Adm. y Financ. | obj. 1 | obj. 1 | | | | | | | | | | |
| Área de Marketing | obj.1 | obj.1 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 |
| Área de RRHH | obj.1 | obj.1 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 |
| (B) | | | | | | | | | | | | |
| Área Adm. Y Financ. | obj. 1 | obj. 1 | Obj.2 | Obj.2 | | | | | | | | |
| Área de Marketing | | | | | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 |
| Área de RRHH | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 6: Plan de Acción 2021

| 2021 | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Objetivos | | | | | | | | | | | | |
| (A) | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Área Adm. y Financ. | | | | | | | | | | | | |
| Área de Marketing | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 |
| Área de RRHH | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 | obj.2 |
| (B) | | | | | | | | | | | | |
| Área Adm. Y Financ. | | | | | | | | | | | | |
| Área de Marketing | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 | obj.1 |
| Área de RRHH | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2019)

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Presupuesto

Tabla 7: Presupuesto (A)

| Plan de acción (A) | | | | | |
|---|------------|-----------------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Área de Administración y Financiera (sueldo: \$45.000) | | | | | |
| Concepto | Valor x hs | Remuneración por hora extra | Valor x hr extra | Horas requeridas | Costo total |
| Pago por horas extras | \$225 | 50% | \$338 | 24 | \$8.100,00 |
| Área de Marketing (sueldo: \$28.000) | | | | | |
| Concepto | Valor x hs | Remuneración por hora extra | Valor x hr extra | Horas requeridas | Costo total |
| Pago por horas extras | \$140 | 50% | \$210 | 24 | \$5.040 |
| Área de RRHH (sueldo: \$20.000) | | | | | |
| Concepto | Valor x hs | Remuneración por hora extra | Valor x hr extra | Horas requeridas | Costo total |
| Pago por horas extras | \$100 | 50% | \$150 | 12 | \$1.800 |
| Costo Total x mes | | | | | \$14.940,00 |

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 8: Presupuesto (B)

| Plan de acción (B) | | | | | |
|---|------------|-----------------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Área de Administración y Financiera (sueldo: \$45.000) | | | | | |
| Concepto | Valor x hs | Remuneración por hora extra | Valor x hr extra | Horas requeridas | Costo total |
| Pago por horas extras | \$225 | 50% | \$338 | 8 | \$2.700,00 |
| Área de Marketing (sueldo: \$28.000) | | | | | |
| Concepto | Valor x hs | Remuneración por hora extra | Valor x hr extra | Horas requeridas | Costo total |
| Pago por horas extras | \$140 | 50% | \$210 | 4 | \$840 |
| Área de RRHH (sueldo: \$20.000) | | | | | |
| Concepto | Valor x hs | Remuneración por hora extra | Valor x hr extra | Horas requeridas | Costo total |
| Pago por horas extras | \$100 | 50% | \$150 | 8 | \$1.200 |
| Costo Total x mes | | | | | \$4.740,00 |

Fuente: Elaboración propia (2019)

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Tabla 9: Presupuesto CRM

| "Plan de Instalación de TACTICA CRM & ERP" y "Servicio de abono" | | | |
|---|----------|-----------------|-----------------|
| Concepto | Cantidad | Precio x unidad | Costo total |
| Contratación "TACTICA CRM & ERP" (por única vez) | 1 | \$27.000 | \$27.000 |
| Servicio de abono | 1 | | \$4.833 |
| | | | \$31.833 |
| Impuestos | | 21% | \$38.518 |

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 10: Presupuesto Final 2020 - 2021

| Presupuesto Final 2020 - 2021 | | | |
|---|-----------------|------------------|------------------|
| Concepto | Costo mensual | Meses requeridos | Costo total |
| Área de Adm. Y Financ. | \$8.100 | 2 | \$16.200 |
| Área de Mkt. | \$5.040 | 2 | \$10.080 |
| Área de RRHH | \$1.200 | 2 | \$2.400 |
| Plan de acción (A) | \$14.940 | | \$28.680 |
| Área de Adm. Y Financ. | \$2.700 | 4 | \$10.800 |
| Área de Mkt. | \$840 | 22 | \$18.480 |
| Área de RRHH | \$1.200 | 5 | \$6.000 |
| Plan de acción (B) | \$4.740 | | \$35.280 |
| Contratación "TACTICA CRM & ERP" | \$27.000 | | \$27.000 |
| Servicio de Abono | \$4.833 | 20 | \$96.660 |
| Impuesto | 21% | | \$25.969 |
| "Plan de Instalación de TACTICA CRM & ERP" y "Servicio de abono" | \$38.518 | | \$149.629 |
| | | | \$213.589 |

Fuente: Elaboración propia (2019)

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Retorno de Inversión (ROI)

El retorno de inversión es una métrica que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. En la sección anterior se detalló la inversión a realizar en el periodo 2020-2021 la cual es igual a \$213.589.

Para el cálculo de ROI es necesario tener conocimiento sobre los ingresos de la empresa para luego poder calcular el retorno de la inversión llevada a cabo. El último balance (2018) de Lozada Viajes según (Canvas, 2019) muestra las utilidades de la empresa en base a las ventas con un igual a \$27.478.173,23. Según el objetivo general planteado en la propuesta, se busca lograr un aumento del 15% en la participación de mercado para fines de 2021 lo cual que sería equivalente a \$4.121.726 con respecto a las utilidades de la empresa mencionadas anteriormente.

A raíz de lo mencionado anteriormente podemos decir que la presente propuesta tiene como objetivo brindarle a la empresa un ingreso de \$34.347.716,25 para el periodo propuesto.

Calculo de ROI

$$= ((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \times 100$$

$$((4.121.726 - 213.589) / 213.589) \times 100 = \mathbf{1.830\%}$$

Cabe destacar que los valores utilizados y obtenidos en los cálculos realizados en el presente reporte son tomados como si la situación económica del país fuese constante durante el periodo marcado en el mismo.

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Conclusión Final y Recomendaciones

Como conclusión final se puede decir que Lozada Viajes tiene la posibilidad de implementar cambios internos que le brinden como resultado una optimización en su control y gestión de franquicias y así lograr una maximización en sus utilidades y una mayor penetración de mercado aumentando la participación en la misma.

La implementación de una correcta planificación estratégica permite que las organizaciones tomen parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro y, por consiguiente, puedan controlar su destino. Desde el presente reporte se puede apreciar que la empresa tiene todas las herramientas necesarias para un crecimiento en el mercado inmerso, provocado por una mejor gestión y control de sus procesos internos como así también sus franquiciados, pudiendo lograr el objetivo corporativo planteado por la misma. Es por ello que concluimos en que el Lozada Viajes tiene una oportunidad de crecimiento interno que la podría llevar al crecimiento externo de la misma.

Como modo de recomendación, cabe destacar que para que dicho reporte tenga el mayor porcentaje de cumplimiento y resultado es necesaria la participación de todos los recursos presentados en el mismo, donde los mismos aporten la mayor predisposición posible ya que para el logro del objetivo es necesario más aporte intelectual y humano que financiero.

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Bibliografía

Koonts, H. (2000). *Administración: Una perspectiva global*. 11° edición. México Mc Graw Hill.

Robbins, S. y Coulter (2014) *Administración*. 12° Edición. México 2014. Pearson Prentice Hall.

Arthur A. Thompson & Gamble (2012) *Administración Estratégica. Teorías y Casos*. 18° Edición. México DF.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica* (Novena ed.). Mexico, D.F: Cengage Learning Editores.

Confederación de Empresarios de Andalucía. (2016). *La Franquicia en la Creación de Empresas*. Sevilla: Micrapel Artes Gráficas.

Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santa Cruz de Tenerife. (s.f.). *Creación de Empresas*. Obtenido de Creación de Empresas Web site: <http://www.creacionempresas.com>

Organización Dinámica de Agencias de Viajes. (2 de Agosto de 2017). *Grupo ODA*. Obtenido de Grupo ODA Web site: <https://www.grupooda.com>

Clarín. (9 de Enero de 2019). *Clarín*. Obtenido de Clarín Site web: https://www.clarin.com/economia/economia/primera-vez-extranjeros-argentinos-vuelos-internacionales_0_Lw5I-WbUH.html

Ministerio de Transporte de la Nación. (31 de Julio de 2018). *Argentina.gob*. Obtenido de Argentina.gob Web site: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-impulsa-vuelos-de-cabotaje-mas-baratos-0>

“Identificación y solución de problemas en la gestión y control de franquicias”.

Telam. (15 de Febrero de 2019). *Telam - Agencia Nacional de Noticias*. Obtenido de Telam

Web site: <https://www.telam.com.ar/notas/201902/333198-vuelos-brasil-autorizacion-flybondi.html>

Canvas. (2019). *siglo21.instructure.com*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de

[siglo21.instructure.com: https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8](https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8)