

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Licenciatura en Comercialización

De Tradicional a Omnicanal:

Reposicionando Empresa Turística en 2021

JUAN CRUZ QUIROGA A.

Legajo: MKT02825

Tutor: Javier Romero

Córdoba (Arg.) 2020

Resumen

En el siguiente Reporte de Caso se dará a conocer un plan de implementación de acciones de marketing para que la empresa Lozada Viajes puede renovar su posicionamiento de marca y modelo de negocio a través de la omnicanalidad.

Se comienza analizando la situación y el entorno en el cual se encuentra la empresa, realizando un análisis de mercado de la demanda, los competidores, las cinco fuerzas de Porter y un estudio del macro ambiente con variables económicas, políticas y legales, medioambientales, tecnológicos y sociales.

Al analizar la situación se encontraron oportunidades de mejora para la empresa, la más importante, desarrollar una experiencia omnicanal y reposicionar marca a través de este atributo. En base a esto se creó un marco teórico para dar sustento al plan de acciones de marketing y por último se desarrolla el plan con los objetivos y acciones a seguir por la empresa para lograr reposicionar la marca.

- Palabras Clave: Posicionamiento de Marca – Omnicanalidad – Viajes y Turismo
– Trabajo Final de Grado – Plan de Marketing.

Abstract

In the following Report, a plan for the implementation of marketing actions will be released so that the “Lozada Viajes” company can renew its brand positioning and business model through omnichannel.

It begins by analyzing the situation and the environment in which the company is located, conducting a market analysis of demand, competitors, Porter's five forces and a study of the macro environment with economic, political and legal, environmental, technological variables and social.

When analyzing the situation, opportunities for improvement were found for the company, the most important of which was to develop an omnichannel experience and reposition the brand through this attribute. Based on this, a theoretical framework was created to support the marketing action plan and finally the plan is developed with the objectives and actions to be followed by the company to achieve the repositioning of the brand.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de la Situación.....	6
Marco Teórico.....	15
Diagnóstico y Discusión.....	18
Plan de Implementación.....	19
Conclusión.....	26
Recomendaciones.....	27
Referencias.....	28

Introducción

Lozada Viajes es una reconocida empresa dedicada al turismo nacida en la ciudad de Córdoba, Arg. Con su larga trayectoria, de más de 30 años en el mercado, ha logrado ser la red de franquicias de agencias de viajes más grande del país. Presente en 12 provincias, con un 50% de las franquicias en Córdoba (provincia).

Las franquicias se encuentran distribuidas a lo largo de todo el país bajo la gestión de una casa central, la cual se establece geográficamente en la ciudad de Córdoba y brinda los servicios externos de soporte, como marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y toda la asistencia y asesoría externa que necesiten las franquicias. A pesar de que la gestión principal de la marca está dada por la casa central, cada franquicia tiene relativa independencia en su accionar diario, como, por ejemplo, la selección y manejo del personal de sus colaboradores internos, manejo de su administración y contaduría interna, manejo de redes sociales y relaciones públicas, entre otras cosas dependiendo la ocasión.

Lozada cuenta con otras dos unidades de negocios importantes, Venta online y Tour Operador. La primera mencionada consiste en la venta a través de la página de web oficial de la empresa (www.lozadaviajes.com). Por otro lado, Tour Operador brinda servicio exclusivo a las franquicias Lozada otorgándoles beneficios por operar con él, como, por ejemplo, disminución en el fee si se llegan a los objetivos de venta. El operador propio de la marca tiene contrato con las cadenas hoteleras y navieras más importantes a nivel mundial, como así también convenios con diversas aerolíneas comerciales. Todo esto lleva a que pueda brindar servicios exclusivos y lograr una ventaja competitiva.

La problemática sobre la trata este trabajo es la de reposicionar, o mejor dicho actualizar, la tan reconocida imagen de marca que posee la empresa, para así poder estar cada vez más alineados con su Visión empresarial, Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.

Como indica su Visión, ellos no quieren ser solo la empresa más grande y conocida del país, sino que quieren lograr que sus clientes, potenciales clientes, empleados, proveedores y toda persona u organización con la que se relacionan sientan que tienen una relación más allá de la simple transacción económica, que realmente se interesan por sus necesidades y que sean vistos como una fuente de inspiración para el crecimiento y desarrollo humano. Por esto, que el objetivo principal de esta presentación, es reposicionar la marca Lozada Viajes para que pueda seguir el camino que marca su Visión adaptándose a las nuevas condiciones de mercado.

Datos de la OMT (Organización mundial del turismo) indican que la caída en el año 2020 ya es con mucho el peor resultado de la serie histórica de turismo internacional desde 1950 y pondría un final abrupto a diez años de crecimiento sostenido desde la crisis financiera de 2009. La industria del turismo tiene retos considerables por delante, empezando por el desconocimiento respecto a la duración de la pandemia y las restricciones de viaje, en un contexto de recesión económica mundial. Los países de todo el mundo están implementando numerosas medidas para mitigar el impacto negativo del brote de COVID-19 y para estimular la recuperación del sector turístico. (Recuperado de - <https://bit.ly/3lyttPL>)

Pero esto no es para siempre, las impresiones expresadas por analistas de la OMT señalan que podría iniciarse la recuperación de la demanda internacional sobre todo en 2021 y que la demanda interna se recuperara más deprisa que la demanda internacional (Recuperado de - <https://bit.ly/30SfvAo>) . El secretario general de la OMT, Zurab Pololikashvili, afirmó: “El reinicio del turismo puede acometerse de manera responsable, la cooperación es de vital importancia, de esta forma el turismo mundial puede ganarse la confianza de las personas, fundamento esencial para adaptarnos” (Recuperado de - <https://bit.ly/36Uuspk>)

Justamente, por lo último mencionado, es el momento indicado para que se tomen medidas mirando hacia el futuro, con el objetivo de recuperar la confianza de las personas e informarlas, para así, cuando se dé la recuperación de la demanda turística Lozada viajes se encuentre posicionada de la mejor forma posible, como una empresa responsable, que tiene de prioridad número uno la salud y posibles problemas de sus clientes.

Pero, además de la situación actual provocada por el ya nombrado virus. También se puede ver una clara tendencia en la demanda de las personas, a consumir productos más responsables con el entorno. Esto se puede ver en diversas industrias o mercados, y el turismo también está incluido. Por ejemplo, un estudio realizado por Booking.com (octubre 2019) entre más de 22.000 viajeros de 29 mercados, teniendo en cuenta 180 millones de comentarios de clientes (Recuperado de - <https://bit.ly/3jMJcKJ>) muestra cómo se está dando un aumento en la elección de destinos secundarios o lugares menos conocidos para tratar de reducir el exceso de turismo y proteger el medioambiente. O como Al 60% de los viajeros globales (según este estudio) les gustaría tener acceso a un servicio (app/web) que les recomendase destinos en los que un aumento del turismo tendría un impacto positivo en la comunidad local.

Como se mencionó recién, los viajeros (y consumidores en general) les interesa cada vez más tener servicios móviles, como aplicaciones y sitios webs, para facilitar y personalizar el armado de un viaje. Una excelente forma de explotar esta tendencia, sobre todo para empresas con raíces tradicionales, es la omnicanalidad. Por ejemplo, Almundo, importante competidor y referente a nivel nacional de Lozada viajes, que también maneja una red de franquicias, desde hace unos años viene profundizando esta estrategia con la finalidad de mejorar la personalización y experiencia al cliente antes, durante y después del viaje. “Tenemos muchos canales: retail, contact center, sitio web, app mobile; uno puede empezar la transacción en cualquiera de esos canales y terminarlo en otro”, dijo Silvia Tenazinha, Country Manager de Almundo (Recuperado de - <https://bit.ly/2SPiaWV>)

A fines del 2018 Almundo realizó un estudio para saber en qué medida la estrategia omnicanal en conjunto con publicidad online influyeron en las ventas que se concretan en sus sucursales, red de franquicias en provincias y su call center. Los resultados fueron positivos, concluyendo que al menos el 20% de las ventas offline están influenciadas por la publicidad Online y que la combinación de canales offline con canales Online, siguiendo una estrategia omnicanal (adelante en el reporte se explica lo que esto implica) generaron un 47% de ventas adicionales. (Recuperado de - <https://bit.ly/3ddvGxc>)

Es de importante relevancia el estudio del caso ya que la industria turística es un gran pilar dentro de la economía nacional e internacional, más, tratándose en específico, de Lozada Viajes, una de las empresas líder del sector en Argentina, de la cual dependen en forma directa o indirecta muchas otras empresas que se dedican al turismo.

El principal beneficio que deriva de este trabajo es entregarle al departamento de marketing de Lozada una mirada con otra perspectiva, desde afuera de la empresa, que permita comprender como se comportara la demanda del mercado turístico, como están posicionados frente a competidores y cuáles son las tendencias de mercado más importantes, para así, poder tomar las acciones pertinentes y cumplir de la mejor forma posible las necesidades de los clientes y los objetivos empresariales.

Teniendo en cuenta los antecedentes de empresas cercanas como Almundo aplicando estrategias omnicanal para mejorar los indicadores de la empresa. Lozada Viajes, si se lo propone, puede aplicar estrategias similares para actualizar su modelo negocio, llegar a nuevos y más clientes y así dejar de depender casi exclusivamente de su sistema de franquicias para obtener beneficios. De esta forma recurriendo a nuevos canales de contacto con los clientes, como la venta online, puede expandir su negocio sin la necesidad de intermediarios, lo que genera un negocio más eficiente, más fácil de administrar y con menos costos.

Además, se explicarán con detenimiento los conceptos y pasos a seguir para reposicionar la marca, aplicando una estrategia omnicanal. Pero, siempre siendo fiel a la visión que tiene la empresa.

Análisis de la Situación

Para entender mejor el mercado en el cual se encuentra ubicado Lozada Viajes. Lo primero es hacer un estudio de mercado, donde se explica el comportamiento de demanda del sector, cuales son los competidores y que roles juegan en el mercado.

Si bien estamos en un momento atípico donde la demanda está paralizada, principalmente, por medidas restrictivas que ha tomado el gobierno las cuales impiden la libre circulación entre provincias, municipios o demás países, eventualmente se recuperara y las agencias de viajes pueden tener un rol influyente en la recuperación.

A fines del año pasado (2019) el portal Zonaprop (zonaprop.com.ar) realizo una encuesta para conocer las preferencias de los argentinos con respecto a los destinos turísticos en la última temporada de verano (Recuperado de - Nota con resultados de encuesta - <https://bit.ly/2F1zdlu>).

En ese informe se destaca que el 84% de encuestados se veía afectado por la crisis económica e inflacionaria que vive la Argentina desde mediados del año pasado. Este es un factor que fue determinante en la elección de destinos turísticos. Por ejemplo, en la misma encuesta se puede ver que el 60% de los viajeros argentinos eligieron quedarse a vacacionar dentro del país. Y el resultado de esta encuesta se pudo ver claramente reflejado en la caída de argentinos que viajaron al exterior desde diciembre de 2019 (Recuperado de - <https://bit.ly/2ZbAj5c>).

La tendencia de los argentinos a quedarse dentro del país en vez de salir de viaje al exterior, ya era bastante clara, pero quedará todavía más marcada cuando se comience a normalizar la situación actual (Covid-19). Especialistas en el tema aseguran que el turismo local será el primero en recuperarse, esto por tres principales razones, seguridad, restricciones internacionales y situación económica. (Recuperado de - <https://bit.ly/3h0ZzAT>).

En cuanto a la segmentación de mercado, Lozada Viajes tiene dos grupos bien diferentes de consumidores. Por un lado, los franquiciados y potenciales franquiciados, y por el otro los viajeros.

La principal particularidad de los clientes de franquicias es que la selección es bilateral. El potencial franquiciado debe ver una buena oportunidad de negocio y, simultáneamente, la empresa que aspira a ampliar su sistema de franquicias debería ser detallada y selectiva con las personas que pretenden entrar en su negocio, ya que estas serán representantes directos de la marca.

Según el portal, especializado en emprendimientos y negocios, Entrepreneur (<https://www.entrepreneur.com/>) las características que una empresa debe utilizar para segmentar su mercado de posibles franquiciados son las mencionadas en el siguiente artículo: <https://bit.ly/2Zc4PMc>

Las personas que cumplen estas características son el nicho de mercado al que Lozada Viajes debe apuntar para vender sus franquicias.

Los viajeros, ya entrando en el mercado de los viajes y turismo propiamente dicho, son clientes que se pueden segmentar en diversos grupos según las finalidades por las que viajan. Por ejemplo, se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Sol y playa
- Excursiones y paseos
- Ciudades
- Campo
- Montaña
- Deporte
- Escapadas cortas (2 – 4 días)
- Aventura
- Gastronómico
- Destinos secundarios
- Salud y bienestar
- Responsabilidad social/ambiental
- Corporativo/negocios

También se puede dividir el mercado por variables económicas, demográficas y psicográficas. De este modo, Camila Giorgi, responsable de marketing digital en Lozada Viajes, en entrevista con la catedra del seminario final de comercialización, afirmó que el segmento principal de clientes de Lozada Viajes son adultos, generalmente mayores a 40 años de edad, nivel socio económico medio hacia alto, los cuales aprecian tener atención cara a cara con la empresa de forma personalizada. También remarco, la importante labor que se está haciendo desde la empresa para lograr atraer a otros segmentos de mercado, principalmente, personas más jóvenes, entre 25 y 35 años de edad, los cuales utilizan las herramientas digitales, como medios preferidos, para buscar información y adquirir los servicios turísticos. Para poder llegar a este grupo de personas la omnicanalidad sería una estrategia ideal (canales online + offline trabajando en conjunto). Esto se debe a que es un segmento de mercado que espera que los canales se adapten a sus preferencias, y no al revés.

El concepto de omnicanalidad es valioso no solo para poder llegar a segmentos de mercado jóvenes, sino también, por que las personas adultas, mayores de 40 años, las cuales integran su demanda principal, están cada vez más familiarizadas con los sistemas online y el e-commerce. De modo que, si no se aplican estrategias digitales, no solo que se perderían de llegar a nuevos segmentos, sino que también comenzarían a perder potenciales clientes de su segmento principal.

La forma en la que los consumidores se comportan, va cambiando con el correr del tiempo, influenciados por modas, tecnologías y hasta situaciones extraordinarias como la de una pandemia. Por esto, el portal Booking.com, en diciembre del 2019, creo un informe con las tendencias viajeras que se pueden esperar en el 2020 y a lo largo de la nueva década: (Recuperado de - <https://bit.ly/2FcJ5ZC>)

- Destinos Secundarios
- Utilización de Aplicaciones móviles u otras herramientas tecnológicas que sean de ayuda y den recomendaciones para elegir destino, las actividades a realizar y la compra y contratación de los servicios necesarios.
- “Slow Motion” [*cámara lenta*]. No estar apurado, disfrutar cada cosa del viaje. Por ejemplo, elegir un camino más largo para disfrutar más del trayecto y del paisaje, tardar más en llegar al destino para reducir su impacto medioambiental o tardar más en llegar a un destino, pero elegir un medio de transporte único.
- Destinos con variedad de experiencias y atracciones enriquecedoras.
- Mascotas.
- Los adultos mayores se animan cada vez más a viajar y recorrer el mundo, es un segmento que se expande.
- Turismo gastronómico
- Realizar viajes largos, de meses o un año de duración. Estos normalmente se relacionan más con las personas jóvenes, pero lo que muestra el informe de Booking es que también los adultos están cada vez más interesados en estas experiencias.

Estas tendencias fueron estudiadas cuando la presencia del Covid-19 no era tenida en cuenta. Pero es probable que, con el paso del tiempo, a medida que se normalice la situación, estas vuelvan a tomar fuerza.

Mientras tanto, Paula Cristi, gerente general de Despegar para Argentina y Uruguay, destaca que, “a pesar del gran impacto de la pandemia en el sector, la pasión por viajar está muy instalada entre los argentinos. Por eso creemos que la reactivación comenzará por el turismo nacional, porque las personas optarán por lugares donde tienen mayor conocimiento de la situación sanitaria y, por ende, mayor confianza”. Alineados a la declaración de su gerente general, Despegar prevé las siguientes tendencias turísticas para finales del 2020 comienzos del 2021: (Recuperado de - <https://bit.ly/2Feb5MB>)

- Viajes cortos y destinos cercanos. La reactivación comienza con el turismo nacional. los destinos más cercanos dan confianza con respecto a la seguridad sanitaria
- Experiencias al aire libre.
- Reservas flexibles y opciones de financiación.
- Seguridad sanitaria. El viajero ahora tiene altos estándares sanitarios, por lo que demanda más información sobre la situación y protocolos sanitarios en destinos y de los distintos proveedores

- Seguros de viaje. Serán más demandados

En un horizonte temporal de corto plazo, estas son las tendencias que más se deben tener en cuenta.

El mercado turístico se caracteriza por tener una oferta elevada en lo que respecta a productos y servicios. Lozada viajes es uno más de ese conjunto de ofertantes en el mercado por lo que cuenta con importantes competidores, tanto en el mercado local (provincia de Córdoba), nacionales e internacional.

A continuación, un listado de empresas Nacionales e internacionales que Lozada Viajes considera como principales competidores, y el posicionamiento diferencial que fortalece a cada compañía. (Recuperado de Reporte de caso por Lozada Viajes - <https://bit.ly/3375fo0>)

	COMPETIDORES	POSICIONAMIENTO DIFERENCIAL
ARGENTINA/ LATINOAMERICA	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	Canal online y offline. Sistema de franquicias (puntos de venta modelo con costos más altos, por ejemplo, shoppings de alto volumen).
	Ola/Transatlántica	Mayorista y canal offline más canal online (minorista) baja presencia.
	TDH	Canal offline con franquicias en crecimiento (52, aproximadamente).
	Booking.com	Canal online. Solo hotelería. También es proveedor de Lozada.
	Grupo GEA	Pool de agencias de viaje, canal offline (más de 350 agencias adheridas en Argentina, principalmente en Buenos Aires).
	TripAdvisor	Canal online a nivel global.
	Agencias de viaje de diferentes aerolíneas	Online y offline.

Camila Giorgi, responsable del Marketing Digital de Lozada Viajes, en entrevista con la cátedra del Seminario Final de Comercialización, resalta que al margen de todos los competidores que se encuentran en el rubro, a nivel local, el competidor más directo es TDH. Ofrece unos productos similares y presenta una red de franquicias. Almundo.com es un importante competidor a nivel nacional. También ofrece productos similares y tiene red de franquicias. Por último, Despegar, la empresa turística más grande de Latino América, no solo es para Lozada un competidor más, sino que también, un modelo a seguir.

En cuanto a los canales offline Lozada Viajes, con su red de franquicias a lo largo de todo el país, con más de 80, tiene excelente presencia física, lo que permite tener un trato más personal con los clientes. Pero en el mundo online las cosas son muy distintas para Lozada, en comparación con los competidores recién nombrados Lozada tiene el menor de los alcances. Por ejemplo, utilizando los seguidores en redes sociales como parámetro de medición, en Instagram TDH tiene 32 mil seguidores y Almundo 519 mil seguidores, contra 13 mil de

Lozada. En Facebook Lozada cuenta con 37 mil seguidores, mejor que Instagram, pero en comparación sigue siendo la más chica. TDH tiene 71 mil seguidores y Almundo 900 mil.

Por último, para comprender de forma detallada cómo funciona el mercado turístico y de las agencias de viajes se desarrollará un análisis de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y así poder desarrollar una estrategia de negocio.

Clientes y su poder de Negociación: El poder de negociación que tiene los compradores se basa en la cantidad de alternativas a las que pueden acceder para satisfacer la misma necesidad. Es alto si se tienen muchas, es bajo si se tienen pocas. En el mercado de los viajes podemos encontrar, de forma generalizada, dos tipos de clientes. Los corporativos (viajes de negocios, reuniones o congresos) y los que viajan por placer o entretenimiento.

El poder de negociación de los clientes, ya sean corporativos o de placer, viene aumentando dada la facilidad de acceso a la información que hay en internet y el aumento de alternativas a la hora de elegir proveedores para armar un viaje. Ya no es necesario recurrir a una agencia de viajes tradicional, todas las transacciones, reservas y consultas se pueden realizar de forma online desde cualquier parte del mundo, y sin la necesidad de intermediarios. Los ofertantes turísticos que no puedan fidelizar y adaptarse a las necesidades de los clientes, tendrán problemas para conseguir nuevos. Como cliente es muy fácil cambiar de proveedor si no se cumplen con las condiciones deseadas. El poder de negociación de los clientes es alto.

Poder de negociación de los proveedores: En relación a las agencias de viajes los proveedores de servicios son operadores turísticos mayoristas, transportistas, aerolíneas, cruceros, hoteles y restaurantes, entre otros. Los operadores mayoristas se encargan de venderle a las agencias paquetes de viajes ya armados al por mayor, los cuales después son vendidos por la agencia al consumidor final. Pero, en caso de que la agencia quiera armar sus propios paquetes turísticos o deba armar uno que se adapte a los requisitos del cliente, entonces deberá recurrir a los demás proveedores de forma individual.

Al igual que el poder de negociación de los clientes, el de proveedores también está en aumento. Se debe a que los proveedores ya no dependen casi de forma exclusiva de las agencias de viajes para hacer llegar el servicio al consumidor final. Si la agencia de viaje no se adapta a las exigencias del proveedor sencillamente puede vender su producto de forma directa a través de plataformas digitales y con un bajo costo. Para las agencias de viajes el poder de negociación que tienen con los proveedores es bajo.

Los operadores turísticos mayoristas se encuentran mejor parados en este aspecto que las agencias de viajes. Compran siempre en cantidad, lo que resulta una oferta atractiva hacia proveedores, pues se aseguran un ingreso estable despreocupándose por tener que estar atrayendo nuevos clientes, uno a uno, a sus instalaciones. Pero, nuevamente, como no se debe incurrir en grandes costos para promocionar y vender productos en forma on-line, si los operadores no quieren ceder en nada frente a las demandas de los proveedores estos pueden decidir rechazar la oferta y comercializar los servicios directo al consumidor final si asumir grandes costos. Por eso el poder de negociación con proveedores para los operadores mayoristas es medio.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Actualmente el turismo y todo lo relacionado a ello está prácticamente parado, con un nivel muy bajo de actividad. Lo que ha

llevado a la salida de competidores. Por ejemplo, y según estimativos de delegaciones de la Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo (Faevyt), esta cifra puede llegar a un 15% en la provincia de Córdoba. En efecto, al corto plazo es difícil ver nuevos ofertantes en el mercado turístico. (<https://bit.ly/2DvJxBA>)

La demanda en este momento es baja por dos motivos, las restricciones al turismo y la inseguridad que representaría viajar en época de pandemia. Pero la demanda potencial sigue existiendo y es alta, lo que va a provocar que al poco tiempo de levantadas las restricciones turísticas se vuelvan a ver niveles de demanda similares al pre Covid-19 (Recuperado de - <https://bit.ly/31XBk2c>) En palabras de Juan Pablo Lafosse, CEO de Almundo (importante agencia turística de Arg.), esta recuperación demandará 18 meses (Mediados y fines de 2021) (<https://bit.ly/2DqCyJZ>).

Lo mencionado en el anterior párrafo significa que ante la inminente recuperación del sector es sensato esperar la aparición de nuevos competidores. La mayoría serán agencias on-line que se formarán ágilmente apuntando a nichos de mercado específicos.

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores en el mediano plazo es real.

Amenaza de productos sustitutos: Hablar de producto sustituto con respecto a las agencias de viajes hace referencia a servicios turísticos, que se encargan de cubrir las mismas necesidades que la agencia, pero utilizando diferentes medios y que pueden reemplazar los que esta ofrece. Se transforman en seria amenaza si lo hacen más eficiente.

Tomando en cuenta el servicio de una agencia turística, el que consta de facilitar el armado de un viaje, cualquiera sea el propósito, ofreciendo paquetes ya preestablecidos o creando uno que se adapte a las preferencias del cliente. Se puede observar que la principal amenaza, a agencias de viajes tradicionales, viene del avance de la tecnología y la facilidad de uso de internet y aplicaciones móviles, adquirir un paquete turístico o un boleto de avión es algo sencillo a través de estas tecnologías, lo que efficientica el proceso.

Lozada viajes tiene franquicias de agencias tradicionales de turismo repartidas por todo el país. En consecuencia, la amenaza de productos sustitutos es alta.

Rivalidad entre los competidores: Esta fuerza viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.

En definitiva, la rivalidad entre los competidores es alta. Se debe, principalmente, a la gran oferta de servicios turísticos que se puede ver en la actualidad. Las agencias de viaje ya no son la única y, para ciertos segmentos, tampoco la primera opción a la hora de tener que organizar un viaje.

A nivel interno la empresa tiene como 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. Pero a pesar de que esta en su misión utilizar formas innovadoras de gestión, su modelo de negocios está quedando un poco atrás en el tiempo. Es por esto que la empresa actualmente está empeñada en implementar estrategias omnicanal de gestión para así poder actualizar su estrategia de negocios, relación con los clientes e imagen de marca.

A Continuación, un análisis del macro entorno a través de las variables Económicas, Políticas y Legales, Tecnológicas, Sociales y Ambientales que pueden afectar la empresa. La característica de estas variables es que la empresa no puede hacer casi nada al respecto para modificarlas, vienen dadas por el contexto.

Economía. Como ya se ha mencionado antes, la situación actual del turismo, tanto a nivel local, como global, es de las peores en la historia.

A nivel global, hasta el año pasado, la industria del turismo venía creciendo más rápido que la economía mundial por 8 años consecutivos (3.9% de Viajes y Turismo contra 3.2% del Producto Interno Bruto global). En Argentina, el crecimiento del PIB turístico, hasta el año 2019, estaba duplicado al crecimiento de la economía del país (señala el informe de la WTTC “World Travel Tourism Council”) demostrando la importancia que tiene el sector como motor económico y generador de empleo. El turismo llegó a representar el 10% del producto bruto interno del país y un 9.4% de los empleos. (Recuperado de - <https://bit.ly/2ZsXw2T>)

A partir de marzo del corriente año los generosos números que mostraba la industria turística se comenzaron a ver complicados por las medidas que se tomaron frente al virus Covid-19. Desde entonces, el turismo ha sido esencialmente una actividad inexistente en Argentina. A través de las restricciones introducidas para manejar la propagación de la pandemia, se cerraron todas las fronteras del país, se prohibió la movilidad interprovincial y los vuelos nacionales e internacionales se limitaron solo a fines de repatriación. El sector quedó sumergido en una gran crisis, de la cual de a poco se va recuperando, con expectativas de que para el año que viene la situación fronteriza y de movilidad interna se pueda manejar con mayor libertad.

Más que nunca es imprescindible estar al tanto de todo lo que suceda en la esfera político/legal de Argentina y demás países para saber qué actividades se pueden hacer y que destinos se pueden visitar.

Además, Argentina tiene una economía fuertemente intervenida por el estado, tanto nacional como provincial y municipal, lo que se ve reflejado en una alta carga impositiva y restricciones/regulaciones para ejercer el libre comercio. Esto es una clara desventaja, sobre todo, para competir con empresas que residen fuera del país.

Política y Legal. El Ministerio de Turismo y Deportes del gobierno argentino ha creado 9 resoluciones, que estarán vigentes hasta el 31 de diciembre del 2020, para regular la operatoria de las agencias de turismo. En estas resoluciones se indican, por ejemplo, que la atención al público debe ser por canales electrónicos, se autorizó la suspensión de actividades y el cierre temporario de las agencias de viajes, sin perder su legajo habilitante, se contempla la posibilidad de incluir actividades conexas dentro del funcionamiento de las agencias. Para ello, deberán formalizar el pedido ante la Dirección de Agencias de Viajes, entre otras. (Recuperado de - <https://bit.ly/33peZKw>)

Sin embargo, el gobierno de Argentina a través del Ministerio de Turismo declaró que se realizara la temporada de verano 2020-21. La escena ya no es la misma en todo el país. En algunas provincias que no registraron casos nuevos o muy pocos de Covid-19 se les permitió reiniciar actividades turísticas limitadas para los residentes locales. Aun así, está lejos de ser un escenario ideal. La mayoría de las empresas están operando a una capacidad muy baja, con un número reducido de clientes. La demanda aún no existe, tanto a nivel local como

internacional. La responsabilidad individual es el factor más importante para que el turismo vuelva ser lo que era, una de las actividades económicas y recreativas más importante del planeta. (Recuperado de - <https://bit.ly/3jG5EEz>)

Tecnología. Existen ciertos problemas tecnológicos en Argentina. Por ejemplo, el abastecimiento energético. En temporadas altas de consumo de energía eléctrica es normal que se produzcan cortes o caída de potencia. Otro problema que puede afectar a cualquier industria son las trabas o requisitos para importaciones de tecnología.

Pero con relación a las tecnologías de la información, como internet, Argentina está bien posicionada. Por lo que no resulta un problema, por lo menos en las zonas urbanas, tener conexión a internet y otras redes de información para hacer uso de sus beneficios. Una demostración de esto que desde el 2018 Argentina se ha convertido en la nación latinoamericana en donde más teléfonos inteligentes hay por habitante, lo que significa que casi todas las personas del país tienen acceso a internet, por lo menos, desde su teléfono. (Recuperado de - <https://bit.ly/3hk695L>)

Sociedad. Acompañando a la situación económica, sociedad argentina tiene un problema importante de pobreza y desempleo. Este año la pobreza puede aumentar del 35,6% al 40,2%, la indigencia subir del 7,7% a 10,8%, y la desigualdad pasar del 23% al 32,5%. Y en la actual situación se estiman que se perderán entre 750.500 y 852.500 empleos en Argentina con el correr de este año. Estos números llevan a un malestar social generalizado en el país. (Recuperados de informe de la ONU - <https://bit.ly/35lRcxA>).

Ambiente. En Argentina existen alrededor de 34 leyes de protección ambiental referidas a diferentes industrias productoras. (Recuperado del Senado argentino - <https://bit.ly/2ZdU8Zi>).

Además, la gestión ambiental es algo cada vez más importante para los consumidores. Como consecuencia, una mala política ambiental puede perjudicar la rentabilidad de la empresa.

A continuación, en base a la descripción de la situación en la que está sumergida Lozada Viajes actualmente, el análisis de entorno y la información organizacional provista por la propia empresa en el reporte de caso, se encuadrará, a través de la Matriz F.O.D.A, un análisis de las principales fortalezas y debilidades internas que posee la empresa, de la misma manera se determinarán oportunidades y amenazas externas ordenadas de más a menos importantes según su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cartera de clientes fidelizados. 2. Posicionamiento en Argentina. 3. Red de franquicias. 4. Experiencia en el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Omnicanalidad (ser una empresa presente tanto física como digitalmente al alcance de todos). 2. Legar a mas segmentos de mercados con diferentes propuestas turísticas (por ejemplo, Tendencias de turismo sustentable/responsable y las demás nombradas anteriormente) 3. Viajar es cada vez más apreciado por la sociedad. Prefiere vivir experiencias a solo obtener posesiones materiales.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de experiencia tecnológica 2. Falta de seguimiento a la gestión de las franquicias 3. Poca presencia online en comparación con competidores 4. El modelo de negocio va quedando obsoleto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento agresivo de competencia online. 2. Crecimiento de plataformas colaborativas como productos sustitutos. 3. Inestabilidad política-económica.

Fuente: elaboración propia en base a <https://foda-dafo.com>

En conclusión, Lozada Viajes debe apresurarse a entrar en un mundo online de los viajes y el turismo. El modelo de negocio que fue un éxito en 2005 (red de franquicias), que le permitió ser lo que es ahora, caracterizándose por la cercanía a sus clientes, hoy de a poco va quedando obsoleto frente a los avances del mundo online y el e-commerce. Debe aprovechar el conocimiento que le ha dado la experiencia, de más de 30 años, que pocos tienen, sobre cómo funciona la industria y cómo se comportan los clientes, para poder, una vez más, estar cerca de ellos, pero ahora no solo en forma física a través de las franquicias, sino acompañándolos en cualquier parte del mundo, ya sea desde una computadora o el teléfono personal de cada uno. Pudiendo así, brindar el servicio más personalizado posible, adaptándose a las nuevas

tendencias y requerimientos de los clientes, para de esta forma seguir haciendo posible la visión de Lozada, ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina (<https://www.lozadaviajes.com/nosotros>).

Para finalizar el análisis de situación, desde la perspectiva del marketing, es necesario concentrarse en el análisis de los atributos diferenciadores y que son valorados por los clientes de Lozada, para poder utilizarlos como guías en la creación de una estrategia que permita el reposicionamiento de la marca dentro del público objetivo bajo la asociación de esta con el concepto de que Lozada es una empresa que está siempre cerca, a disposición de sus clientes. Para lograr esto la omnicanalidad será un pilar fundamental en la estrategia. Lozada obtendrá el beneficio de mejorar su posición competitiva y no quedar distanciado de sus competidores que ya han comenzado con este proceso. Pero, además, es una adaptación necesaria que tiene que realizar la empresa, de lo contrario, con el tiempo, quedara cada vez más atrasada hasta el punto en el que la obtención de nuevos clientes será casi imposible.

Marco Teórico

Para comprender de la mejor forma posible el desarrollo del trabajo, a continuación, se presentarán un enfoque teórico de la problemática a trabajar. Siendo esta, la posición de marca, el reposicionamiento y lo que esto conlleva.

En palabras de los autores Lamb, Hair y McDaniel (2011), La posición es el lugar que un producto, marca o grupo de productos ocupa en la mente del consumidor en relación a la competencia existente. Y el Posicionamiento es el desarrollo de un marketing mix específico para influenciar a potenciales clientes con el objetivo de proyectar la identidad de una marca, de una línea de productos o de la organización en general para lograr la posición deseada en la mente del consumidor.

Para posicionar una marca de forma efectiva, primero, se requiere de una evaluación de la posición que tienen los competidores en el mercado, determinar cuáles son las dimensiones que determinan ese posicionamiento y elegir una posición dentro del mercado donde la propia organización obtenga los mejores resultados del trabajo de marketing. En caso de reposicionamiento, o sea, cambiar la percepción de marca que tiene el consumidor en comparación con la competencia, con la intención de mantener o mejorar el crecimiento en un mercado o corregir errores de posicionamiento previo (Lamb, Hair y McDaniel, 2011). Es de

suma importancia, también detectar con precisión, cual es la posición actual de la marca o empresa en cuestión.

Como se menciona en el párrafo anterior, se debe hallar la posición inicial de la marca a reposicionar. Sin esto, no se tiene un punto de partida claro. Para poder encontrar la posición que tiene la marca en la mente de los consumidores, es necesario trabajar con el concepto de segmentación de mercado.

Miguel Santesmases Mestre (2012), en su obra “Marketing – Conceptos y estrategias”, define a la segmentación como un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. La segmentación del mercado permite, en términos generales, comprender mejor las necesidades y deseos de los consumidores.

La segmentación es relevante para el reposicionamiento de una marca. Debido a que, probablemente, cada segmento de mercado tenga asignada una posición diferente de la marca o empresa dentro de su mente. Los mapas de percepción o posicionamiento, son una excelente herramienta que tienen las empresas para mostrar de forma gráfica, en dos o más dimensiones, como está ubicado el producto, marca u organización en la mente del consumidor.

Una vez encontrada la posición de la marca en los diferentes segmentos, se deben definir uno o más segmentos estratégicos. Segmentos al que la empresa se va a dirigir, o en el que se va a concentrar, sabiendo que en él se tiene una posición de ventaja respecto a competidores en aquello que el consumidor o usuario valora realmente (José María Sainz de Vicuña Acin, 2015). En base a los segmentos elegidos, se define una estrategia de posicionamiento. La que implica establecer, cómo se quiere que los segmentos estratégicos perciban la marca.

Para esto, se debe construir la identidad que se quiere proyectar. Los autores Kotler y Keller (2012), en su libro “Dirección de Marketing”, definen que un buen posicionamiento debe ser aspiracional, para que la marca tenga espacio para crecer y mejorar. Si está basado en la situación actual no tiene suficiente visión a futuro, sin embargo, es importante evitar que se aleje de la realidad como para resultar esencialmente imposible de conseguir. Entonces, un buen posicionamiento, es un equilibrio justo entre lo que la marca es y podría ser.

En el párrafo anterior se menciona que la marca tiene que construir su identidad. Pero, ¿Qué es la identidad y la imagen de marca o empresa? La identidad de la marca es la dimensión que

debe distinguirla a lo largo del tiempo, desarrollar sus promesas a los clientes y definir las asociaciones que aspira obtener. La identidad es lo que hace única y singular a la marca y la diferencia de las demás. La identidad de la marca es distinta de la imagen. La imagen es una representación mental de los atributos y beneficios percibidos del producto o marca, depende esencialmente de cómo el consumidor interprete la marca o el producto (Miguel Santesmases Mestre, 2012).

Traduciendo las definiciones de identidad e imagen a palabras más simples, la identidad es lo que la empresa quiere proyectar a los consumidores y la sociedad en general, es su personalidad. Por otro lado, la imagen es lo que realmente opinan los consumidores y sociedad sobre la empresa o marca. Uno como empresa va a intentar que imagen e identidad sean lo más parecidas posibles, lo que supondría un éxito de comunicación y de la estrategia de posicionamiento. El problema, es que cada persona va a crear su propia opinión de una marca o empresa basándose más en su experiencia y en lo que dicen las personas de su confianza sobre el tema (como pueden ser amigos, familia, influencer, etc.) que en lo que diga la propia empresa de sí misma. Por esto, Al Ríes y Jack Trout (1981), comprenden la tarea del reposicionamiento como el desafío de pensar a la inversa. En lugar de comenzar preguntando ¿Cómo quiero que me vean? Mejor, comenzar preguntando ¿Qué posición ocupa ya en la mente de los consumidores? Según ellos “Cambiar las mentes en nuestra sociedad es una tarea en extremo difícil. Es mucho más fácil trabajar con lo que ya está en ellas” (Al Ríes y Jack Trout, 1981, p. 97).

Un concepto que no puede quedar de lado es el de Omnicanalidad. La propia directora ejecutiva de Lozada Viajes en el reporte de caso menciona la importancia que tiene este concepto. Ella lo define como “El desafío de conectarlo todo” (Directora Ejecutiva de Lozada Viajes – Reporte de caso, lección 6). La omnicanalidad, consiste en la práctica de integrar múltiples canales de contacto con el cliente para crear una experiencia uniforme y consistente, mezclando los canales Online con los Offline. Philip Kotler, Kartajaya y Setiawan, (2016) explican en “Marketing 4.0” que los clientes se han vuelto cada vez más móviles y agnósticos del canal. Se mueven constantemente de un canal a otro, de en línea a fuera de línea y viceversa, y esperan una experiencia uniforme y consistente sin una desconexión notable.

El enfoque del marketing omnicanal es difundir el mensaje que quiere dar la empresa, el cual va a depender de su identidad, a través del máximo número de canales posible. El consumidor toma la decisión de en qué canal ponerse en contacto y/o comprar. El marketing

omnicanal es la estrategia que se encarga de conocer al cliente y ofrecer productos a través de los distintos canales que van acorde a su personalidad y necesidades. La experiencia del cliente y el mensaje son consistentes y personalizados sin importar dónde o cómo un comprador esté interactuando con la marca. El cliente es el centro de esta estrategia. (Asociación Mexicana de Venta Online, 2020)

En resumen, a través de la omnicanalidad se logra que la empresa siempre muestre la misma identidad sin importar el canal, para que el cliente pueda cambiar de una forma de contactarse con la empresa a otra sin notar diferencias. Esto da una imagen de empresa seria, bien organizada que sabe cómo atender a sus clientes, sin importar el medio que ellos elijan.

Diagnóstico y discusión

A lo largo del desarrollo del reporte de caso se pudieron identificar tendencias de mercado, por ejemplo, la creciente utilización de herramientas digitales y móviles para la planeación y compra de viajes no solo en los segmentos jóvenes sino también cada vez más en los adultos, los destinos secundarios, el turismo responsable/sostenible con el medio ambiente y las comunidades locales, y, debido a la situación actual de pandemia, la seguridad sanitaria, entre otras. Tendencias las cuales Lozada Viajes debe tener en cuenta para no perder competitividad y mantener actualizada su imagen.

Camila Giorgi, responsable del Marketing Digital de Lozada Viajes, en entrevista, declaro que, actualmente sus clientes son adultos mayores de 40 años que tienen como preferencia el trato personal que se recibe en una franquicia física. Pero, que están buscando las formas de ampliar su público.

Para poder conseguir este objetivo y seguir las mencionadas tendencias de mercado la omnicanalidad es un elemento fundamental a trabajar para que Lozada Viajes pueda aprovechar sus principales fortalezas. A decir, la red de franquicias y su experiencia en el mercado. Y en simultaneo actualizar su identidad, mostrándola como una empresa más moderna con capacidad para llegar a diferentes segmentos de mercado de la forma más cómoda para los clientes. Por ejemplo, para un público más tradicional que valora la atención presencial y personalizada, los canales físicos representados por las franquicias seguirán siendo su elección principal, pero también tendrán disponibles canales digitales en caso de no poder acercarse a una franquicia. En cambio, para un público que valora la dinámica del internet, de poder buscar información y comprar sin la necesidad de tener que movilizarse físicamente, los

canales digitales, como redes sociales y pagina web, serán los de su preferencia. Pero, también tendrán la posibilidad de asistir a una tienda física de ser necesario. Esto le brindara a la empresa una importante ventaja competitiva ya que podrá estar al alcance de todos los potenciales clientes y de la forma que más confianza y comodidad les genere.

Lo que se buscara a través de la omnicanalidad es un posicionamiento dinámico, apto para diferentes segmentos de mercado, pero que cada canal utilizado como punto de contacto con el cliente siga el mismo mensaje. Que Lozada es una empresa que está cerca de sus clientes, siempre pensando en ellos y en cómo pueden mejorar sus servicios para darles la experiencia que buscan. En conclusión, el resultado que se espera es actualizar el modelo de negocios de Lozada Viajes haciéndolo más eficiente, más fácil de administrar, con menores costos y evitando que dependa casi en exclusivo de su sistema de franquicias para obtener beneficios.

Plan de Implementación

En la presente sección se desarrollará el plan de acción. Comenzando con la definición del objetivo general, seguido de los objetivos específicos que ayudarán a su cumplimiento.

- *Objetivo General*
 - Posicionar Lozada Viajes en los segmentos de mercado meta a través del atributo Omnicanalidad a partir de enero de 2021 a diciembre de 2021
- *Indicador General*
 - Percepción de marca de los segmentos meta en diciembre de 2021
- *Alcance:*
 - El objetivo se llevará a cabo dentro de Argentina.
- *Objetivos Específicos*
 - Lograr una experiencia al cliente Omnicanal para los clientes y potenciales clientes de Lozada Viajes el en plazo de un año desde la implementación del plan.
 - Posicionar a Lozada Viajes, para diciembre del 2021, en el segmento de mercado compuesto por personas entre 28 y 35 años de edad interesados en los viajes y el turismo a través del atributo de la omnicanalidad.

- Reposicionar a Lozada Viajes, para diciembre del 2021, en su segmento de mercado principal compuesto por personas mayores de 40 años de edad interesados en los viajes y el turismo a través del atributo de la omnicanalidad.

- *Planes de Acción*

1. Nombre: Experiencia omnicanal

- 1.1. Objetivo: Lograr una experiencia al cliente omnicanal

- 1.2. Justificación: Para que el mercado meta de Lozada Viajes relacione a la marca con el atributo Omnicanalidad es necesario que se cree la experiencia de que no importa mediante que canal uno elija para comunicarse con la empresa o para hacer una compra, en todos tendrá el mismo nivel de servicio al cliente y que incluso pueda pasar de un canal de comunicación a otro sin tener que comenzar de cero la interacción. Se tiene que generar la experiencia de que todos los canales fuesen como uno solo, solo cambia el dispositivo o la forma con la que se comunica (online, física o telefónica), pero el mensaje y la información es la misma.

El factor claves para lograr una experiencia omnicanal es conocer los segmentos de mercado objetivo y en base estos, priorizar los canales y herramientas de comunicación, los medios de pago, el servicio al cliente y una base de datos unificada. Todo esto con el fin de construir una experiencia de cliente alineada a sus gustos y necesidades donde el cliente sea el centro de atención.

Es el primer objetivo a cumplir porque para poder posicionar a Lozada bajo el atributo de la “omnicanalidad” es fundamental que la empresa cuente con la estructura básica para generar una experiencia omnicanal. Brindando múltiples puntos de contacto y compra, todos interactuando entre si. Además, esto facilitara el alcance a nuevos segmentos de mercado.

- 1.3. Acciones y Metodología: Se debe lograr que las áreas que trabajen con atención al cliente tengan acceso a una misma base de datos unificada para toda la empresa en la cual se carga la información de los clientes y potenciales clientes que se han puesto en contacto con la empresa (Software CRM). Esta base de datos tiene que permanecer actualizada para que, por ejemplo, una persona que hizo una consulta Online, si es necesario, pueda dirigirse a una franquicia o llamar telefónicamente y pueda continuar la comunicación.

Se habilitará un chatbot en la página web de la empresa para que los usuarios puedan despejarse cualquier duda al instante, antes de comenzar el chat se le pedirá al usuario que deje asentado su nombre y un dato de contacto, preferente mente telefónico con WhatsApp, para que el usuario y su consulta ya queden cargados en el sistema de la empresa. En caso de necesitar una respuesta más personalizada se los derivara a los chats de las redes sociales Instagram, Facebook o WhatsApp empresarial. Se contratará a una persona para realice la tarea de atención al cliente de forma online respondiendo a los mensajes y comentarios que se realicen en las redes sociales. Esta persona estará a cargo de la encargada del área de marketing (Camila Giorgi), por lo que ella también puede decidir utilizarla para otras tareas de ser necesario.

Se añadirá la opción de compra a todos productos y servicios publicados en la página web de Lozada Viajes transformándola en una tienda virtual. Además, en la parte superior de la página web se creará otra sección llamada “Compra Online” la cual será el E-commerce de Lozada Viajes. En esta sección se publicarán los productos y servicios ofrecidos por la empresa más ofertas especiales para compra online.

La tienda será diseñada bajo el concepto de “Responsive Desing” (Diseño adaptable) el cual consiste en diseñar el sitio web de forma tal que se adapte al dispositivo que esté utilizando el usuario. Por lo que se podrá acceder al sitio desde los principales dispositivos y sistemas operativos.

La creación del comercio electrónico se hará mediante asesoría externa. Por lo que el primer será investigar consultoras y agencias de Diseño Web y Marketing Digital para crear una lista con las agencias de interés. Una vez que se sepa con que agencias a Lozada le gustaría trabajar se debe establecer contacto para explicar cuál es el trabajo requerido y así poder obtener un presupuesto preciso. La decisión de con qué agencia trabajar la tomaran en conjunto la persona a cargo del área de marketing de Lozada Viajes con el diseñador gráfico de la empresa (Camila Giorgi y Mariano Prati son las personas que ocupan esos cargos actualmente). La toma de esta decisión no puede tardar más de tres semanas.

Es importante la interacción del diseñador gráfico de la empresa con la agencia en cuestión así este los puede guiar con respecto a cómo debe lucir el comercio electrónico para que sea coherente con los demás diseños de Lozada Viajes.

1.4. Responsable: Encargada del área de Marketing y Comunicación (Camila Giorgi)

1.5. Presupuesto:

- 1.5.1. Software CRM: \$270.000 (1800usd) (<https://sforce.co/3837i0O>)
- 1.5.2. Chatbot: \$120.000 (800usd) (<https://bit.ly/3eiX5y0>)
- 1.5.3. Contrato nuevo empleado: \$222.000
- 1.5.4. Tienda Online (E-commerce): \$185.000 (<https://bit.ly/320KSt0>)
- 1.5.5. Mantenimiento del dominio y hosting: \$11.000 (<https://bit.ly/3oWVTWi>)

1.6. Indicadores de medición:

- 1.6.1. Índice de Esfuerzo del Cliente (Mide qué tan fácil hizo la empresa las cosas para el Cliente)
- 1.6.2. Índice de Satisfacción del Cliente (Mide que tan satisfecho quedo el cliente con la interacción con la empresa)
- 1.6.3. Cantidad de interacciones en los nuevos canales de comunicación

2. Nombre: Nuevos segmentos

2.1. Objetivo: Posicionar a Lozada Viajes en el segmento de 25 y 35 años de edad interesados en los viajes y el turismo a través del atributo de la omnicanalidad.

2.2. Justificación: Una vez sentadas las bases para que los clientes puedan percibir a Lozada Viajes como una empresa omnicanal se debe trabajar en los segmentos de mercado objetivos. Lo que se busca con este objetivo posicionarse en un segmento de mercado más joven al actual, el cual está acostumbrado a utilizar los medios digitales, como principal método de comunicación, entretenimiento y búsqueda de información. Este segmento de mercado se caracteriza por priorizar las experiencias de vida antes que las posesiones materiales, de esta forma, viajar es uno de sus pasatiempos y objetivos preferidos. Es un segmento que está muy alineado con las tendencias. Posicionar a Lozada Viajes en este segmento de mercado como una empresa moderna y que está al tanto de las exigencias de sus clientes será positivo para el crecimiento de la marca. Si se logran fidelizar los clientes de este segmento se están adquiriendo clientes alto valor, tienen muchos años de vida por delante y muchos viajes por realizar.

2.3. Acciones y Metodología: La forma más directa de llegar a este público es por los medios digitales y redes sociales. En las redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp) se creará un Hashtag que represente la noción de Omnicanalidad (Ej: #LozadaEverywhere). En base al # elegido se realizarán por lo menos 3 publicaciones semanales en el muro de Instagram, 3 publicaciones semanales en el muro de Facebook, 1 publicación diaria en Instagram stories y 1 publicación diaria en Facebook stories durante todo el transcurso del año 2021. Una publicación semanal será publicitada para lograr mayor alcance. En cada publicación se debe utilizar el hashtag. Para las publicaciones en los muros debe estar dentro de la imagen/video y en el pie de imagen. En las stories debe mencionarse el Hashtag también. El contenido a publicar deberá se creado en base a los siguientes puntos: Promociones de viajes, Información de valor con respecto al turismo (tendencias, destinos, consejos, legales,

formas de viajar, etc.) humor relacionado al turismo, promoción de la tienda Online y las ventajas de la experiencia al cliente omnicanal brindada por Lozada. En el pie de imagen de todas las publicaciones, además del hashtag obligatorio, debe recordarse la existencia de la tienda online de Lozada Viajes.

Crear un video publicitario para promocionar en Instagram y YouTube la nueva tienda online de Lozada Viajes y la experiencia omnicanal. Se mantendrá durante 6 meses.

Se contratará a una persona encargada de crear el contenido para las redes sociales la cual estará a cargo de la persona encargada del departamento de marketing (Camila Giorgi)

2.4. Responsable: Encargado de Marketing (Camila Giorgi)

2.5. Presupuesto:

2.5.1. Contrato nuevo empleado: \$222.000

2.5.2. Pautas publicitarias: \$300.000

2.6. Indicadores de Medición:

2.6.1. Menciones del Hashtag.

2.6.2. Clics en publicaciones pagadas.

2.6.3. Índice de asociación de marca.

3. Nombre: Reposicionando

3.1. Objetivo: Reposicionar a Lozada a través del atributo de la omnicanalidad en su segmento de mercado principal, personas mayores de 40 años de edad interesados en los viajes y el turismo que prefieren una asistencia personalizada.

3.2. Justificación: Es importante volver a posicionar la marca en este segmento de mercado con el atributo de la omnicanalidad ya que es un segmento que cada día se siente más cómodo utilizando las herramientas digitales y están cada vez más familiarizados con los sistemas online y el e-commerce. De modo que, si la empresa no actualiza su posición comenzara a perder potenciales clientes de su segmento principal. Por esto se reposicionará a Lozada en el segmento demostrando que es una empresa actualizada y que siempre esta disposición de las exigencias de sus mejores clientes.

3.3. Acciones y Metodología: Este es un público que ya está familiarizado con Lozada o que incluso son clientes de la marca. La primera de las acciones será promocionar los nuevos canales de contacto y formas de compra enviando mails a las casillas de correos de clientes que estén en la actual base de datos de Lozada. En estos correos se explicará que ya pueden realizar compras online, que pueden contactarse por redes sociales y por la página web, además de que pueden iniciar una consulta de forma online o telefónica y continuarla de forma presencial en una de las franquicias de la marca o viceversa. Se creará una imagen publicitaria con el mensaje “Ahora con Lozada podés armar tu viaje completo, con asistencia personalizada online, y pagarlo, todo desde la comodidad de tu casa y desde tu Smartphone”. Esta publicación será pagada para Facebook, Instagram y Google Ads, segmentando al público por rango etario (+40) y preferencias (Todo lo relacionado a los viajes y turismo) se mantendrá la pauta desde el comienzo de la acción hasta finalizar el plan en diciembre del 2021. Al hacer clic en la publicidad serán redirigidos a la Tienda online de Lozada donde podrán ver todas las ofertas de

viajes más una opción de “Arma el viaje a Tu medida” la cual dará la opción de conectar con el chat de WhatsApp de Lozada para ser atendido por un operador o de hacer la comunicación de forma telefónica. En caso de estar accediendo de desde una computadora de escritorio dará la opción de conectar a través de WhatsApp Web.

Se pondrá cartelera en las franquicias Lozada en la cual se indicará que ahora es posible armar y comprar el viaje de forma online con asistencia personalizada, al igual que en las franquicias, pero desde la casa o cualquier otro sitio donde se encuentre el cliente. Se cargarán los datos de todos los potenciales clientes que vayan a una franquicia Lozada a averiguar sobre un viaje para así poder continuar la comunicación y el armado del viaje sin necesidad de ir al local si el cliente lo prefiere. Y a los potenciales clientes que se comuniquen por medios telefónicos o digitales con Lozada se les recordara, que, si es de su preferencia, también pueden continuar con el armado del viaje en cualquier franquicia Lozada.

Se realizará capacitación virtual a cargo del departamento de Marketing (Conferencia virtual a través de Zoom o Google Meets) con los Franquiciados para que estén al tanto de todas las novedades y nueva forma de accionar de Lozada.

3.4. Responsable: Encargado de Marketing (Camila Giorgi)

3.5. Presupuesto:

3.5.1. Pauta Publicitaria: \$150.000

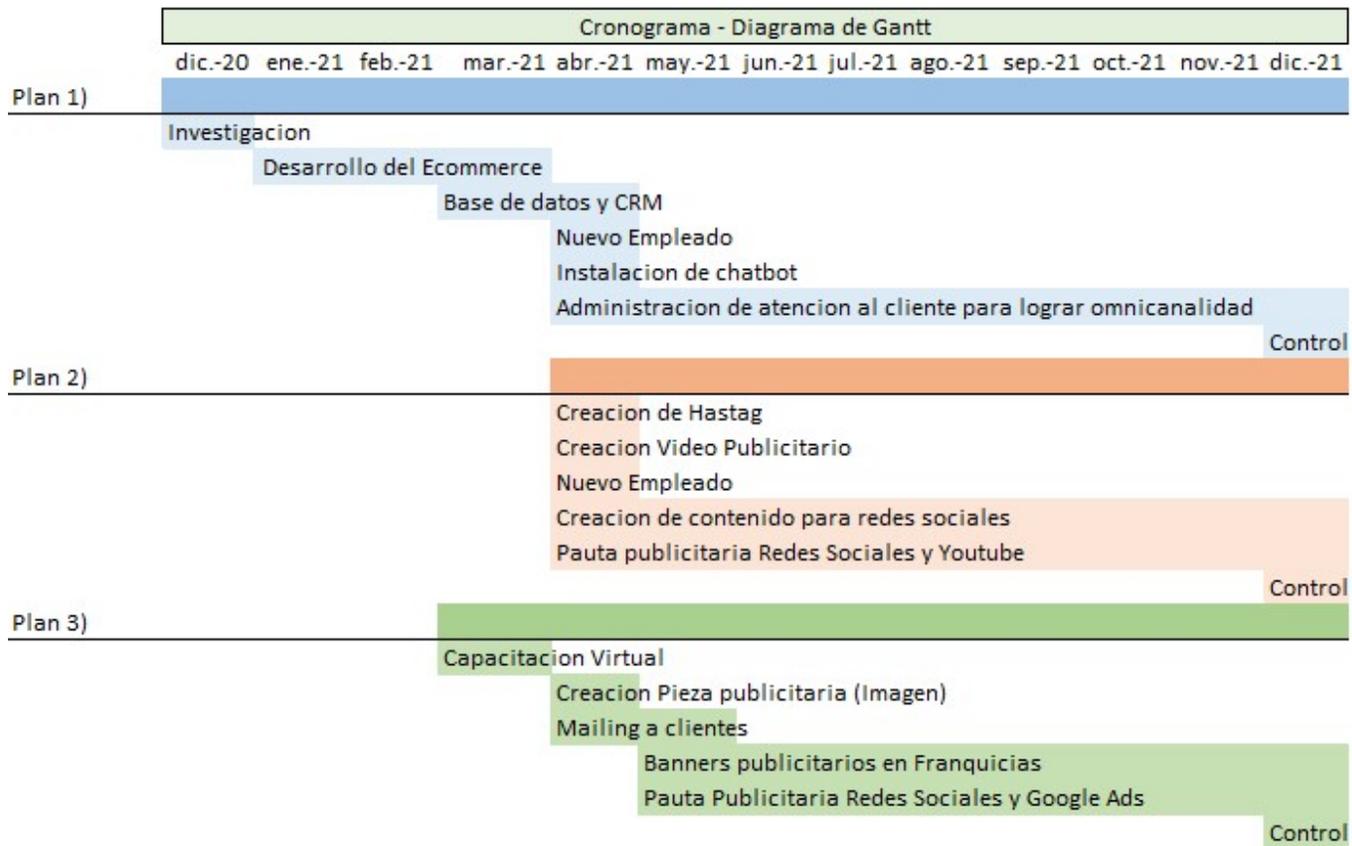
3.5.2. Gráfica: \$176.000 (un Banner por franquicia) (<https://bit.ly/2HtmRE4>)

3.6. Indicadores de control:

3.6.1. Cantidad de clientes que utilizan los nuevos canales de comunicación

- *Presupuesto Total requerido para llevar a cabo el Plan de Implementación*
 - Software CRM: \$270.000 (1800usd) (<https://sforce.co/3837i0O>)
 - Chatbot: \$120.000 (800usd) (<https://bit.ly/3eiX5y0>)
 - Contrato nuevo empleado: \$222.000 (Objetivo 1)
 - Tienda Online (E-commerce): \$185.000 (<https://bit.ly/320KSt0>)
 - Mantenimiento del dominio y hosting: \$11.000 (<https://bit.ly/3oWVTWi>)
 - Contrato nuevo empleado: \$222.000 (Objetivo 2)
 - Pautas publicitarias: \$300.000
 - Pauta Publicitaria: \$150.000
 - Gráfica: \$176.000 (un Banner por franquicia) (<https://bit.ly/2HtmRE4>)
- **TOTAL: \$ 1.656.000**

A continuación, se ilustrará, para una mejor comprensión, la extensión temporal que tendrá cada uno de los planes propuestos siguiendo la modalidad de Diagrama de Gantt.



Conclusión

En el desarrollo del presente trabajo se realizó un análisis de contexto en el que se encuentra Lozada Viajes con el objetivo de identificar cuáles son los puntos débiles y fortalezas de la empresa, cuáles son las oportunidades actuales de mercado y, en base a esto, generar un plan de acción para posicionar a Lozada Viajes de la forma más efectiva para los intereses de la empresa.

En la actualidad estamos en un contexto extraordinario de recesión en la industria del turismo debido al duro golpe que sufrió por las medidas tomadas contra el virus Covid-19. Pero todo indica que la reactivación, primero a nivel nacional y luego a nivel internacional es inminente. Por lo que es un momento ideal para trabajar el posicionamiento de la marca.

El principal problema que se detectó en Lozada Viajes es que su modelo de negocios basado en franquicias, el cual los hizo una de las empresas de turismo más importante del país, ahora está quedando obsoleto y necesita una renovación. Todas las tendencias actuales de consumo, incluyendo las del mercado turístico, indican que los consumidores tienen cada vez mayor poder de elección. Motivo por el cual es importante adaptarse a sus preferencias. De lo contrario se marcharán con la competencia sin costo alguno.

La estrategia omnicanal de comunicación y gestión de clientes y el reposicionamiento de la marca basado en la omnicanalidad como su principal atributo que se explican en este reporte de caso, solucionan el problema que tiene la empresa con respecto a su modelo de negocio. Brindando nuevas formas de contactarse y comercializar con los clientes. Ya no solo dependiendo casi en exclusiva del sistema de franquicias o la venta telefónica para generar ventas, sino que, de ahora en más, también podrán generar ingresos por medios online evitando intermediarios. Esto hace más eficiente y menos costoso el sistema de ventas de la empresa. Además, al tener nuevos puntos de contacto con los clientes, el alcance de la empresa aumentará. En efecto, mayor cantidad de gente verá los mensajes y el posicionamiento de la marca mejorará. A mejor posicionamiento, mejor rentabilidad.

El presente reporte de caso entrega a la empresa una nueva perspectiva externa sobre la situación en la que se encuentra y como mejorarla. Brindando las herramientas de marketing más adecuadas para el problema en cuestión. Pero el valor de mayor importancia que deja el trabajo es un plan de acción que no solo reposiciona la marca. Moderniza por completo el modelo de negocios de la empresa. Así como desde 2005, el sistema de franquicias fue lo que les permitió llegar a tener una empresa con reconocimiento y alcance a nivel nacional. Será la estrategia omnicanal, la que, de ahora en más, les permita seguir ese camino de crecimiento.

Recomendaciones

Para finalizar este Reporte de Caso dejaré algunas recomendaciones que puede seguir la empresa una vez finalizado el plan de implementación.

Considero importante hacer un estudio de mercado al finalizar el plan propuesto para determinar cuáles fueron los resultados obtenidos en materia de posicionamiento con precisión. Así, en base a los resultados obtenidos se pueden plantear nuevos objetivos y planes de marketing para la empresa.

Otra problemática que se plantea en el análisis de situación del reporte de caso son las nuevas tendencias de mercado con respecto a las preferencias turísticas de los consumidores. En el reporte de caso no se ha hecho mayor énfasis en ese problema. Pero, considero de importancia abordar la problemática cuanto antes. De no hacerlo, Lozada Viajes perderá claras oportunidades de crecimiento.

Además, les recuerdo, que una vez finalizado el plan de implementación serán vitales las tareas de mantenimiento y control de las operaciones y del servicio de atención al cliente, tanto en forma presencial, telefónica y virtual, para que la empresa pueda mantener la omnicanalidad en el tiempo y no perder el posicionamiento logrado.

REFERENCIAS

- Organización Mundial del turismo - *EL IMPACTO DE LA COVID-19 EN EL TURISMO MUNDIAL QUEDA PATENTE EN LOS DATOS DE LA OMT SOBRE EL COSTE DE LA PARÁLISIS*. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/news/el-impacto-de-la-covid-19-en-el-turismo-mundial-queda-patente-en-los-datos-de-la-omt-sobre-el-coste-de-la-paralisis>
- Lozada Viajes – *Sobre la empresa*. Recuperado de: <https://www.lozadaviajes.com/nosotros>
- Booking - *Las previsiones de viajes para 2020, al descubierto*. Recuperado de: <https://travelpredictions2020.com/espanol/#1>
- Las cinco fuerzas de Porter y porque son relevantes hoy en día. Recuperado de: <https://www.semanticscholar.org/paper/Are-Porter-%E2%80%99s-Five-Competitive-Forces-still-A-the-Porter/063fbc50003c29c81150bae86d4229ce38602a8f?p2df>
- Aervio – *Competidor corporativo*. Recuperado de: <https://www.aervio.com/>
- Zonaprop - *Vacaciones 2020: el 60% piensa viajar dentro de Argentina*. Recuperado de: <https://www.zonaprop.com.ar/noticias/zonapropindex/vacaciones-2020-el-60-piensa-viajar-dentro-de-argentina/>
- La Nacion - *En diciembre los argentinos viajaron menos al exterior que en los últimos cuatro años*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/en-diciembre-argentinos-viajaron-menos-al-exterior-nid2332849>
- Infobae - *cómo será el turismo en la Argentina en el corto plazo*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/turismo/2020/06/23/viajes-a-destinos-cercanos-y-corredores-interprovinciales-como-sera-el-turismo-en-la-argentina-en-el-corto-plazo/>
- Entrepreneur - *¿Cuál es el perfil del franquiciatario?* Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/264171>
- Reportur - *Despegar prevé viajes cortos, nacionales y reservas flexibles*. Recuperado de: <https://www.reportur.com/agencias/2020/07/06/despegar-preve-viajes-cortos-nacionales-reservas-flexibles/>
- Reporte de Caso – *Lozada Viajes*. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9685/pages/reporte-de-caso-modulo-0>
- Perfil - *Cerraron 75 agencias de viaje por la crisis del coronavirus*. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/cordoba/cerraron-75-agencias-de-viaje-por-la-criisis-del-coronavirus.phtml>

- Usina Turística – *El perfil del turista 1.9 (2020)*. Recuperado de: https://f256184c-9364-470a-9717-795e0f94b1dc.filesusr.com/ugd/48105c_29642792d3f948aabe2b9adfd5de5be5.pdf
- Forbes – *Entrevista CEO Almundo*. Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/juan-pablo-lafosse-ceo-almundo-la-recuperacion-demandara-18-meses-n2981>
- Asociación cordobesa de agencias de viaje (ACAV) – *Socios*. Recuperado de: <http://www.acav.com.ar/socios/>
- Cámara argentina del turismo – *La industria de viajes y turismo creció por encima del pbi global*. Recuperado de: <http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/la-industria-de-viajes-y-turismo-crecio-por-encima-del-pbi-global-en-2018-segun-el-informe-de-la-wttc>
- Ministerio de turismo y deportes – *Información para las agencias de viajes*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/informacion-para-las-agencias-de-viajes-y-agencias-de-turismo-estudiantil>
- Infobae – *Habrá temporada de verano*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/08/18/habra-temporada-de-verano-el-gobierno-confirma-que-se-podra-llevar-adelante-la-actividad-turistica-en-todo-el-pais-con-protocolos/>
- BAE Negocios – *Arg. el país con más smartphone en la región*. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartphones-por-habitante-20180129-0022.html#:~:text=A%20tal%20punto%20que%20en,elabora%20la%20Mobile%20Marketing%20Association.>
- ONU – *Pobreza Argentina*. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>
- Senado Argentino – *Leyes ambientales*. Recuperado de: <https://www.senado.gob.ar/upload/15963.pdf>
- Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) - *Libro Blanco de Omnicanalidad en ecommerce*. Recuperado de: [https://www.amvo.org.mx/wp-content/uploads/2020/01/LIBRO-OMNICALIDAD .pdf](https://www.amvo.org.mx/wp-content/uploads/2020/01/LIBRO-OMNICALIDAD.pdf)
- Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Jr. y Carl McDaniel, 2011, *MARKETING*, ed. 11.
- Miguel Santesmases Mestre, 2012, *MARKETING conceptos y estrategias*, ed. 6.
- Al Ries y Jack Trout, 1981, *POSICIONAMIENTO*.

- Philip Kotler y Kevin Lane Keller, 2012, *DIRECCION DE MARKETING*, ed. 14.
- José María Sainz de Vicuña Acin, 2015, *EL PLAN DE MARKETING EN LA PRACTICA*, ed. 20.
- Philip Kotler, Hermawan Kartajaya y Iwan Setiawan, 2016, *MARKETING 4.0 moving from traditional to digital*.
- Asociación Mexicana de Venta Online, 2020, *LIBRO BLANCO OMNICALIDAD en e commerce*.