



TRABAJO FINAL DE GRADO

Licenciatura en Comercialización

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA AGENCIAS DE VIAJES ENFOCADAS EN INGRESAR AL MERCADO DIGITAL

Martín Garis.

DNI: 35672323

Legajo: MKT03402

Resumen

Este trabajo final de grado consiste en el desarrollo de estrategias de crecimiento para una empresa argentina dedicada a la comercialización de productos turísticos, con un enfoque que le permita ingresar en un proceso de transformación digital y captar el mercado online.

Luego de un análisis de situación, se identificó un déficit importante en el desarrollo del canal online y la importancia que le asignaba la dirección al mismo, en un contexto de cambio en las tendencias y formas de consumir, y competidores mucho mejor preparados para adaptarse a ello.

El objetivo planteado fue lograr un crecimiento sostenido en las ventas de la empresa, por medio de diversas estrategias de penetración, desarrollo de mercados y diversificación, utilizando procesos mediados por tecnología. Para lograrlo, se plantearon diferentes programas de implementación que le permitirán a la compañía tener una posición mucho más favorable de cara a los desafíos del futuro.

Palabras clave: crecimiento – agencias de viajes – turismo – transformación digital.

Abstract

This final degree project consists on the development of growth strategies for an Argentine company dedicated to the commercialization of touristic products, with an approach that allows it to enter a process of digital transformation in order to capture the online market.

After the situation analysis, a significant deficit was identified in the development of the online channel and the importance assigned to it by the company's management, within a context where trends and the ways of consumption are changing, and where there are competitors much better prepared to adapt to it.

The objective was to achieve a sustained growth in the company's sales through various strategies of penetration, market development and diversification, and with processes that use technology. To achieve this, different implementation programs were proposed that will apply to the company having a much more favorable position for future challenges.

Keywords: growth - travel agencies - tourism - digital transformation.

INTRODUCCIÓN

Lozada Viajes es actualmente la red de agencias de viajes más grande de Argentina. En un contexto de contracción del sector y luego de la repentina aparición de nuevos jugadores fuertes en la industria latinoamericana del turismo, Lozada decidió basar su estrategia de liderazgo en la innovación de la gestión. De esta manera, dentro de un mundo cada vez más ansioso e hiperconectado, buscan constantemente nuevas oportunidades de mejora en la gestión de sus servicios y procesos de atención al cliente, permitiéndoles brindar un servicio ágil, cómodo, personalizado y de calidad.

Siendo 1987 el año en el cual se crea la empresa, Lozada Viajes cuenta con más de 30 años de vida en la industria del turismo. Registran 80 franquicias distribuidas a lo largo de 12 provincias, la mitad de ellas, ubicadas en el territorio de la provincia de Córdoba.

En el año 2018 y como parte de su estrategia de liderazgo, Lozada viajes obtuvo una certificación internacional de calidad, avalada por el conjunto de normas ISO. Luego de varios años, se completó el proceso obteniendo la certificación a la Gestión de Calidad ISO 9001.

Otro factor fundamental de su estrategia y política comercial, se basa en la construcción de relaciones comerciales con proveedores y franquicias, actores fundamentales para el crecimiento de la empresa. De esta manera, apuntalan estos pilares a través de la formación de grupos de trabajo asociativo, buscando mejorar los resultados constantemente y generando un clima de comunidad y familia.

Por otra parte, buscan incansablemente la excelencia, por lo que conviven diariamente en colaboración con diferentes Escuelas de Negocios, Cámaras, Asociaciones y empresas.

Sus unidades de negocios fundamentales son tres: Las Franquicias, cliente interno fundamental para el crecimiento presencial; Venta Online, una unidad que está dando sus primeros pasos, de manera prudente, pero con un potencial exponencial que no es ajeno a los directores; y por último, el Tour Operador, un producto propio y exclusivo, que incluye preferencias comerciales con hoteles, navieras y aerolíneas, y que aporta una buena ventaja competitiva y diferenciación por sobre el resto de los competidores.

Su cartera de productos es tan amplia que se adapta a diferentes segmentos socioeconómicos, según los gustos y preferencias de cada uno. A su vez, su propuesta de valor se centra en ofrecer promociones reales, atención personalizada, servicios de calidad y financiación exclusiva.

El gran desafío que la empresa tiene por delante es la omnicanalidad. Al momento, se han realizado diversas inversiones en tecnología, pero es una empresa que no nació digital, por lo que entrar en el tema involucra una transformación profunda, no solo en el plano tecnológico, sino también en el cultural y en el *mindset*. En este sentido, el modelo que tiene la empresa está alejado del “*mobile first*” tan requerido en los desarrollos tecnológicos actuales.

Con este reporte, se pretende:

- Realizar un análisis completo de la situación actual de la empresa:
Canales de venta, mix de productos, objetivos a corto y mediano plazo.
- Realizar un análisis completo del mercado, competencia y entorno.
- Identificar potenciales oportunidades de crecimiento de la empresa.
- Desarrollar diferentes planes de acción adecuados a dichas oportunidades.

A su vez, se identifican las siguientes problemáticas:

- La venta online no es foco, por lo que están lejos de los líderes en este rubro. Esto supone un problema de gran magnitud, teniendo en cuenta las tendencias de consumo actuales y la velocidad en la transformación digital de las empresas líderes.
- Si bien tienen un gran desarrollo de agencias físicas, su capilaridad no es del todo buena ya que la mitad de sus franquicias están en Córdoba. Pensando que las agencias son el *core* del negocio, no tener un gran desarrollo territorial de las mismas afecta a la estrategia principal de la compañía. En este punto, la tendencia no es favorable: estamos en un contexto complicado para el desarrollo de nuevas tiendas físicas 100% abocadas al negocio del turismo.

Antecedentes sobre el turismo y la omnicanalidad.

La omnicanalidad se ha convertido en tema de agenda para casi todas las empresas que desean adaptarse al consumidor actual. Las agencias de viajes por su parte, llevan varios años escuchando hablar sobre este concepto, por lo que a continuación se exponen opiniones de diferentes profesionales del sector.

Mónica E. Prieto (2018), directora de Operaciones de Destinia, comenta que la tecnología ha posibilitado tener una visión global del cliente pero que la omnicanalidad perfecta no existe todavía y a veces estamos hablando de una experiencia multicanal muy perfeccionada. Y si miramos al comercio físico, la omnicanalidad operativa es aún más complicada.

Joan Balaguer (2018), CEO de Logitravel.com, indica que prácticamente ya todos los clientes son omnicanales, por lo que a todos les interesa estar presentes en todos los canales. Lo que es bastante inviable, tanto a nivel de competitividad como de costos, es hacerlo sin una completa digitalización de la compañía.

Santos García (2018), Director General de Nego Servicios, asegura que hay grandes diferencias en la omnicanalidad para comunicar y para vender. Para su empresa, la omnicanalidad es armonizar su propuesta en cualquier canal y comunicar su filosofía con el mismo lenguaje en la agencia física, en la web o en las redes sociales. En contrapartida, la venta en el mundo online y el mundo físico son dos espacios muy diferentes. En el mundo online, las empresas tecnológicas marcan la diferencia ya que en este espacio manda la tecnología, el volumen y el marketing orientado al precio. En el mundo físico, prima el asesoramiento, la empatía, la calidad y el factor humano. Según García, son mundos completamente diferentes como para que funcione la omnicanalidad en venta, a excepción de muy pocas agencias pymes que hacen prospección en internet y que terminan vendiendo telefónicamente.

Es conveniente analizar este caso ya que la industria del turismo no es ajena a los cambios en los modelos de negocios atravesados por la tecnología, estando así en la presencia de un consumidor diferente y evolucionado, nuevas empresas nativas digitales liderando el mercado en Latinoamérica y un futuro prometedor para aquellos que logren un equilibrio entre la potencia, alcance, practicidad y accesibilidad de lo digital y la cercanía, confianza y experiencia de lo presencial.

La presente propuesta se sustenta en los beneficios que se pueden obtener a través de la conjunción de una presencia fuerte en todos los medios digitales, sumado a un crecimiento masivo de puntos de venta presenciales a lo largo y ancho del país. El proyecto tiene impacto

directo en el crecimiento del negocio de la empresa, pero también en la sociedad en la que ésta se desarrolla.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Analizando la situación en la que se encuentra actualmente la empresa, podemos encontrar una serie de datos relevantes, que serán el puntapié inicial del presente estudio.

Lozada Viajes es la red de agencias de viajes más grande de Argentina. Cuenta con 80 franquicias, distribuidas en 12 provincias argentinas. A su vez, tiene más de 30 años de vida en el mercado, lo que la posiciona como una de las agencias de viajes más reconocidas del país. Recientemente, realizaron la certificación de calidad ISO 9001, lo cual forma parte de la estrategia de crecimiento de la empresa. Finalmente, cuentan con tres unidades de negocios principales: Franquicias, Venta Online y Tour Operador.

Sobre el mercado, competidores y entorno, podemos destacar una contracción del sector en Argentina, según los datos obtenidos en la Secretaría de Turismo de la Nación (2019).

Podemos observar a su vez, un cambio importante en los destinos más elegidos por parte de turistas argentinos, con una baja significativa de turismo emisor, no sustentada por el aumento de los niveles de turismo nacional e ingresos de extranjeros no residentes.

Otro factor importante son las nuevas tendencias y paradigmas de consumo, en donde competidores nativos digitales, con fuerte presencia y liderazgo en Latinoamérica, tienen una adaptación más rápida y efectiva a estos nuevos consumidores.

En medio de este cambio, hay una transformación digital del sector en general, en marcha desde hace más de un año, conviviendo en nuestro país con un contexto de inestabilidad social, política y económica.

ANÁLISIS DEL MERCADO

Cómo se compone la demanda

Lozada Viajes posee dos grupos bien diferentes de consumidores:

- 1- por un lado, se encuentran las franquicias, que consumen la marca;
- 2- por el otro, se encuentran los viajeros, quienes consumen, en definitiva, la experiencia de viaje.

Análisis de ventajas competitivas de Lozada Viajes

Franquicias	Viajeros
Accesibilidad al producto	Accesibilidad al producto
Rentabilidad	Oportunidad de compra dirigida
Financiación	Financiación
Acceso a un equipo de trabajo experto	Cercanía física a la franquicia
Asesoramiento respecto al local	Experiencia
Marca.	Solidez y respaldo por trayectoria
Poder de negociación	Agilidad para la solución de imprevistos
Acceso al conocimiento del sector	

Fuente: Manual de Inteligencia Estratégica Lozada 2018-2002, 2018.

Tendencias de consumo mundial

La compañía de reservas Booking.com (2019), publicó un informe donde revela las 8 tendencias que marcaron –y marcarán- la industria del turismo este año:

1- Los viajes como forma de aprendizaje: Los turistas buscan viajes que les aporten un valor añadido en su desarrollo personal. En 2019 se verá un aumento en la demanda de viajes que incluyan componentes educativos, experiencias inmersivas de aprendizaje sobre la cultura local, actividades de voluntariado y viajes para mejorar las competencias laborales.

2- Facilidad de uso como elemento diferenciador: Las innovaciones que más éxito tendrán entre los consumidores, serán aquellas que ofrezcan buenas experiencias de usuario en herramientas prácticas, que den solución a las necesidades de los turistas. Utilidades como poder abrir la habitación del hotel con tu móvil, contar con un asistente virtual en la habitación con el que puedas reservar servicios del hotel o que haya en la recepción un robot que se pueda dirigir al cliente en diferentes idiomas. Además, otras cuestiones como un mejor control del equipaje a lo largo del viaje, aplicaciones móviles donde puedan concentrar toda la información

del viaje, transporte en el destino con vehículos autónomos, agentes de viajes virtuales con los que interactuar desde casa, entre otros.

3- En búsqueda de territorios inexplorados: Los viajeros más aventureros buscan experiencias vitales en lugares remotos y poco conocidos. Una de las experiencias que más interés despierta en los turistas es la posibilidad de dormir en un alojamiento bajo el agua, por ejemplo.

4- Cercano y personal: Muchos turistas están interesados en guías turísticos digitales que les ayudarán a mejorar su experiencia y conocer el destino desde un punto de vista más local, pero con la libertad de ir solos. En los próximos años se seguirá produciendo contenido cada vez más segmentado y de calidad.

5- Turismo con conciencia: Como reflejo de una mayor sensibilidad mundial en temas sociales relacionados con los derechos humanos, la igualdad o las condiciones de trabajo, en 2019 se verá un mayor interés de los viajeros por analizar cómo destinos y proveedores turísticos tratan el tema de la sostenibilidad. Los turistas también demandan destinos donde se pueda viajar de forma segura, sin importar el género, la raza o la orientación sexual del turista.

6- Batalla contra el plástico: Durante 2019 aumentará la concienciación global sobre el daño que el plástico está generando en los océanos de todo el mundo. Los Millennials y Centennials buscarán experiencias sostenibles en el destino y proveedores que tengan políticas activas para reducir su uso de plástico y mejorar sus credenciales de sostenibilidad.

7- Experiencias recomendadas por expertos: Los turistas jóvenes siguen valorando más las experiencias que las posesiones materiales. Por otra parte, algunos turistas buscarán destinos que les hagan sentir como niños de nuevo.

8- Maximizando lo pequeño: La organización del mercado turístico en 2019 tiende hacia una mayor segmentación de los periodos vacacionales y la multiplicación de los viajes cortos a destinos cercanos, como los *city breaks* y *short breaks*.

Tendencias de consumo nacional

Según la Secretaría de Turismo de la Nación (2019) las proyecciones indican que en 2019 habrá más gasto interno e ingresarán a la Argentina 8 millones de personas desde otros países, alrededor de un millón más que el año pasado; en tanto, los vuelos al exterior disminuirán 30%.

El turismo en la Argentina tendrá este año dos caras: una pujante, para el movimiento fronteras adentro del país, y una en retroceso, para todo lo que comprenden los viajes al exterior.

Desde la Secretaría subrayan que en lo que hace al desarrollo interno, influyó mucho el impulso de las *low cost* y la fuerte promoción del "destino Argentina".

Según detalla Gustavo Santos (2019), Secretario de Turismo de la Nación, el turismo emisor cayó 25/30% respecto del último cuatrimestre de 2017. "Si eso se discrimina por vías, se ve que lo que menos cae es lo aéreo (20%) y lo que se derrumba es lo terrestre (50%). Esto es así porque lo que bajó mucho fue el viaje a países limítrofes para hacer compras", explica el funcionario.

En cuanto al turismo receptivo, los números se revierten: en septiembre entró al país 12% más de visitantes extranjeros que en igual mes de 2017; en octubre, 7% más; en noviembre, 13% más, y en diciembre, 15% más. La situación, con un dólar más competitivo, es que 2019 terminará con un ingreso de 8 millones de turistas extranjeros.

También las agencias de ventas de paquetes turísticos y pasajes aéreos reflejan esta realidad. Francisco Vigo (2019), country manager de Almundo, cuenta que de junio en adelante, cuando comenzó la devaluación más fuerte, la cantidad de pasajeros que viajaba a destinos locales creció considerablemente, mientras que los viajes a destinos internacionales decrecieron. "Esto implica que hoy la ecuación se dio vuelta y empezaron a tener mayor protagonismo", concluye el ejecutivo.

En Despegar ven un panorama similar, ya que, según comenta Sebastián Mackinnon (2019), su gerente general para la Argentina y Uruguay, en enero de 2019 los destinos internacionales cayeron 10% respecto de igual mes de 2018, mientras que los domésticos crecieron 15%. "En el plano local, Córdoba sigue siendo lo más elegido, junto con Salta y Mendoza, pero Mar del Plata fue el destino que más creció, incentivado por la eliminación del esquema de tarifa mínima", relata.

Una mirada más general sobre esta realidad turística permite concluir que el balance entre las dos caras del sector podría terminar de manera positiva. Según estima Santos (2019), es muy probable que al final de este año la balanza sectorial, que en 2018 siguió con déficit, pase a ser superavitaria.

Comportamiento del e-commerce en Argentina

Como señala el estudio MID 2019 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2019), la facturación del primer semestre de 2019 es un 56% mayor a la facturación del mismo período del año anterior. Esto se refleja en un aumento de 7% en la cantidad de productos vendidos, un 20% en la cantidad de sesiones y un 21% en la cantidad de órdenes de compra generadas.

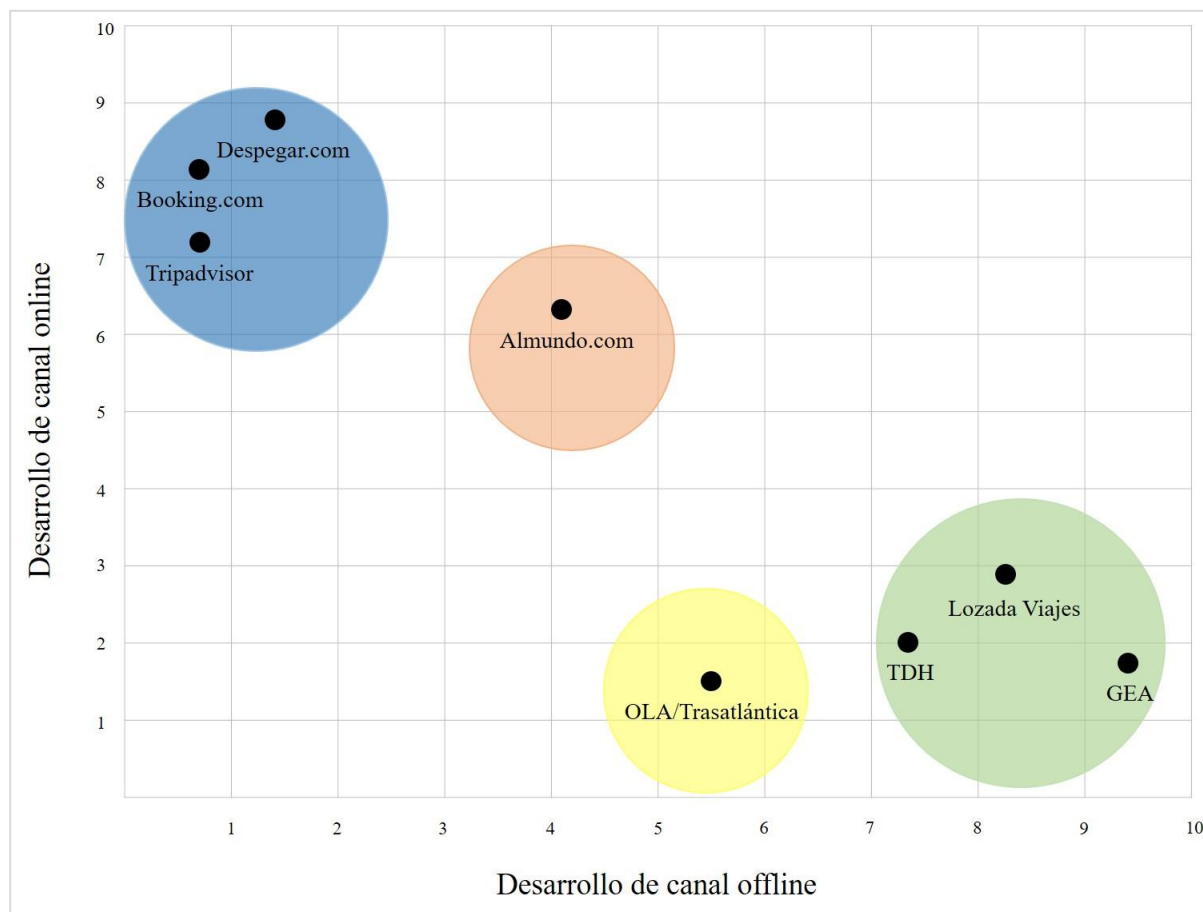
A su vez, *mobile* domina en visitas y compras, con una participación del 71% y 50% respectivamente. Vale aclarar que en aquellas páginas que tienen una solución *mobile* más desarrollada, la participación de compra por este medio sube a 63%.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

ARGENTINA / LATINOAMÉRICA	COMPETIDORES	POSICIONAMIENTO DIFERENCIAL
	Despegar.com	- Online: Agencia de viajes N° 1 en Latinoamérica. - Offline: 6 franquicias en Córdoba.
	Almundo.com	Canal online y offline. Modelo de PDV con costos más altos (Shoppings).
	OLA/Trasatlántica	Mayorista + Canal Offline. Canal online minorista de poca presencia.
	TDH	Canal offline con franquicias en crecimiento (más de 50).
	Booking.com	Canal online. Solo hotelería. Proveedor de Lozada.
	Grupo GEA	Pool de agencias de viaje offline. 350 agencias en Argentina (principalmente Buenos Aires).
	TripAdvisor	Canal online a nivel global.
	Agencias de viaje de aerolíneas	Online y offline.

A los fines de segmentar la competencia en diferentes grupos estratégicos que compartan características similares, se desarrolló un Mapa de Grupos Estratégicos, donde se ubicaron los diferentes competidores en un gráfico según el grado de desarrollo online y offline de cada uno respectivamente. De esta manera, podemos ver de manera simple y gráfica, cuáles son los competidores directos que posee actualmente Lozada Viajes, como así también aquellos en los que por determinadas características, forman parte del ecosistema pero sus modelos de negocio y propuesta de valor están muy lejos de lo que ofrece la empresa.

Mapa de Grupos Estratégicos



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, Lozada cuenta actualmente con dos competidores directos en función a la semejanza de sus propuestas de valor, pero considerando que GEA es un grupo de agencias independientes, se focalizará en TDH al momento de realizar un análisis más detallado de las principales características de cada uno. Para profundizar la información, puede consultar el Anexo 2.

Con respecto a la red de franquicias, tienen un desarrollo similar en capilaridad, pero en este punto Lozada marca el liderazgo con 30 puntos presenciales más que su competidor.

En cuanto al *e-commerce*, están en el mismo estadio de desarrollo, dando sus primeros pasos en la materia y sin visualizar una estrategia organizacional clara, ni fuertes inversiones para la venta y operatividad del canal.

En redes sociales, Lozada cumple con lo necesario, con buena gestión, buena utilización de recursos y excelente tipo de comunicación. Su déficit está en el *inbound marketing* y la inversión, lo que repercute en el *engagement* y cantidad de seguidores. Por su

parte, TDH tiene una gestión mucho más precaria, carece de la utilización de recursos y la mayoría de las publicaciones tienen objetivo comercial, por lo que baja el *engagement* en algunos posts. De todas maneras, su estrategia aparenta ser efectiva y tienen una buena cantidad de seguidores.

Sobre los procesos de atención y omnicanalidad, Lozada busca constantemente brindar la mejor experiencia posible por sus diversos canales, pero TDH tiene un buen diferencial al brindar atención rápida a través de Whatsapp. Se puede afirmar que Lozada tiene mejores prácticas de calidad, pero sin la potencia e inversión necesaria para generar impacto a mayor escala.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Entorno demográfico:

Conforme a datos definitivos, la población de la República Argentina de acuerdo con el censo del 27 de octubre de 2010 que realizó el INDEC asciende a 40.11.096 habitantes, con una densidad media de 14,4 hab/km² (sin considerar la superficie reclamada de la Antártida Argentina e Islas del Atlántico Sur). Se estima que al 1 de julio de 2015, la población asciende a 43.131.966 habitantes.

Analizando la estructura poblacional argentina según el último censo de 2010 vemos entre los 25 y los 65 años existen 17.326.725 personas, 9.221.011 hombres y 8.866.628 mujeres. Dicho rango etáreo debe ser más profundamente analizado en un futuro.

Entorno político:

Entre las medidas tomadas en los últimos años, que impactan en el sector turístico, podemos encontrar: Nuevos plazos y regulaciones para que los exportadores liquiden dólares. Además, las instituciones y empresas deben contar con autorización del Banco Central para acceder al mercado de cambio, sea para comprar moneda extranjera o para hacer transferencias al exterior. El gobierno nacional promulgó el decreto 831/2017 publicado en el boletín oficial junto al texto de la ley oficial 27.399, que restablece los feriados puentes y fija los días festivos del año próximo.

Entorno económico:

Históricamente Argentina ha convivido con contextos inflacionarios e inestabilidad de la moneda local. Esto se ha profundizado en los últimos años, llegando a cifras superiores al 50% de inflación y una devaluación abrupta del peso argentino. Si tomamos los últimos 5

años, el tipo de cambio nominal de la Argentina ha aumentado a un ritmo mucho menor que la inflación, lo que generó un encarecimiento en el turismo nacional frente a la oferta de otros países. Esta tendencia se ha visto revertida a partir de mediados de 2016.

Entorno sociocultural:

Estamos viviendo un cambio de paradigma cultural, en donde las personas están dejando de priorizar tener un auto y una casa propia como lo hacían los BabyBoomers y se dedican a "viajar y ser felices" como lo hacen los Millenials. Otro cambio que se está viviendo es que las personas no toman sus vacaciones en un sólo período al año como tal vez lo hacía en décadas anteriores, sino que está optando por tomarse vacaciones con más frecuencia, utilizando los fines de semanas largos y feriados puente para realizar "escapadas" de la ciudad y tomarse unos días de relax.

Entorno tecnológico:

Redes sociales, reservas en línea, utilización de sitios web propios para reservas o sitios web de terceros como Booking.com o Trivago.com.ar son algunos de los cambios que se vienen planteando en los últimos años en el sector. Estas plataformas permiten a los consumidores un acceso a la información constante y requieren atención 24 horas.

Entorno ecológico:

La sostenibilidad está siendo integrada en los procesos de inspiración y compra de los turistas, influyendo a la hora de elegir el destino, los proveedores turísticos y las experiencias que se quieren desarrollar.

ANÁLISIS INTERNO

Estrategia producto-servicio

La cartera de productos de Lozada Viajes es muy variada, donde se pueden mencionar principalmente vuelos, hotelería, cruceros, excursiones, trenes y paquetes en general. Todos estos productos comercializados, son tanto nacionales como así también internacionales.

Un gran diferencial con respecto a la competencia, es Lozada Tour Operador, un producto propio de la empresa que se basa en la competitividad obtenida a través de alianzas especiales con diferentes aerolíneas, cadenas de hoteles, entre otros.

Estrategia de precios

Entre los productos que comercializa Lozada, se pueden encontrar en una amplia gama de tarifas, desde productos económicos o promocionales a precios realmente bajos, hasta

productos de alta calidad, en muchas ocasiones realizados a medida del pasajero, los cuales implican una tarifa más elevada.

Estrategia de ventas

Venta Online: Surge como una unidad secundaria, en busca de la omnicanalidad. Consiste en la venta de productos y servicios turísticos a través de la web de la empresa.

Tour Operador: Productos propios con el sello de la marca Lozada, comercializado exclusivamente al canal franquicias.

Venta Telefónica: Call in de ventas a través del 0800 555 LOZADA.

Redes Sociales y Marketing Directo: Se utilizan principalmente para reforzar los mensajes que, como marca, desean dar al público en general.

Casas Lozada: Entre las diferentes actividades que realizan, una de las más importantes es la actividad comercial.

Estrategia de Marketing y Comunicación

No se caracterizan por tener una fuerte presencia en medios masivos de comunicación, ni a nivel institucional, ni tampoco comercial. Se destacan pequeñas acciones de posicionamiento en Buenos Aires, por medio de la presencia en vía pública. Además, realizan acciones focalizadas como, por ejemplo, vouchers de descuento en Tienda Lozada o descuentos en eventos de la CACE. Tienen una revista propia, la cual se encuentra en las diferentes Casas Lozada y algunos comercios específicos. En cuanto a BTL, generan sus propios eventos para viajeros para promocionar destinos a través de actividades lúdicas.

Clientes a los que se dirige

Entre los clientes a los que se dirige, podemos destacar dos grupos bien diferenciados. Por un lado, en el canal B2B, se encuentran las franquicias que consumen los productos de la empresa para revenderlos a los consumidores. Por otro lado, el canal minorista que apunta a clientes finales de todos los rangos etarios y clases sociales, debido a la amplitud de su cartera de productos.

Presencia física

Cuenta con una casa central ubicada en la ciudad de Córdoba y 80 franquicias distribuidas a lo largo del país.

Presencia online

Cuentan con una web única (www.lozadaviajes.com) y presencia en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn). A esto se le suma la presencia de cada franquicia en Facebook.

Personal de contacto y sistema de atención

Los puntos de contacto de la empresa con sus clientes son: Página web, redes sociales, 0800 Lozada y Casas Lozada. Es importante destacar que la empresa tiene como una de sus estrategias principales, la Gestión de la Calidad certificada por normas ISO, lo que implica una mejora continua en los procesos organizacionales y de atención.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

En el siguiente cuadro, se observa un resumen con los puntos principales que componen el análisis interno y externo de la empresa, priorizados según el grado de importancia de las fortalezas y debilidades, y según el impacto y probabilidad de ocurrencia de las oportunidades y amenazas. Para profundizar el análisis, se sugiere consultar el Anexo 1.

Matriz FODA

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento sostenido del comercio online en la industria. • Los consumidores tienen nuevas motivaciones para viajar: cultura, voluntariados, educación, aventura, ecología, etc. • Nuevas tendencias basadas en la omnicanalidad 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento agresivo de la competencia por canal online. • Potencial desembarco de empresas online al canal offline. • Descenso del turismo emisor.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de marca en Argentina. • 80 franquicias distribuidas en el país. • Producto diferenciador (Tour Operador). 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa inversión en tecnología para la venta digital. • Poca capilaridad de franquicias en el territorio argentino. • Falta de alternativas de financiación para viajeros.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, las oportunidades vienen de la mano de los cambios que está viviendo la industria, por el impacto de la transformación digital en las formas de consumir. Desde hace algunos años se observa un crecimiento sostenido del comercio electrónico, lo que generó un cambio radical en la forma en la que los consumidores compran y gestionan sus viajes, buscando una experiencia omnicanal. Por otra parte, los consumidores tienen nuevas motivaciones al momento de emprender un viaje, lo que amplía los horizontes al momento de diseñar una oferta para ellos. En esta línea, se identifican amenazas en el crecimiento de la

competencia por canales digitales, con una potencial e inminente posibilidad de que dichas empresas nativas digitales opten por una estrategia de desembarco al canal offline.

Para afrontar estos cambios, la empresa se encuentra en una situación privilegiada en algunos puntos, pero frágil y expectante en otros. Por un lado, tiene un posicionamiento ganado, lo que facilita y potencia la externalización de nuevos cambios que emprendan. A su vez, si bien el desarrollo offline no es impecable, su posición en el mercado con respecto a este punto lo posicionan como un líder del sector. En contrapartida, podemos indicar que su principal debilidad es la escasa inversión en tecnología. También es válido destacar que la capilaridad lograda con el desarrollo de franquicias no es la mejor, siendo un factor fundamental del desarrollo de la compañía.

A lo largo del presente trabajo y luego de realizar un análisis completo de la situación de la empresa, tanto a nivel interno como así también en relación con su entorno, se buscará desarrollar una presentación consistente enfocada en las oportunidades que tiene Lozada Viajes para el crecimiento dentro del mercado de las agencias de viajes en Argentina.

Las estrategias de desarrollo de potencial de mercado, estarán encuadradas en pilares fundamentales que marcan a la industria en su conjunto, como así también a la empresa. Uno de ellos es la transformación digital y la importancia de generar un cambio en el *mindset* de la compañía, y por consiguiente, diseñar un plan estratégico para el canal online. En segundo lugar, apuntalar la posición competitiva conseguida en el canal offline, a través del desarrollo de un plan de crecimiento y expansión a lo largo y ancho del país. Finalmente, la necesidad de diversificación, con un nuevo producto diseñado exclusivamente y orientado a un nuevo público, con una estrategia de comercialización específica.

Se espera que cada uno de los programas que se desarrollen a continuación, persigan diferentes beneficios para la empresa. A corto plazo, se espera un aumento en la venta de sus productos actuales, potenciando los canales que la compañía ya utiliza. En paralelo, que la empresa pueda conseguir una capilaridad única en el mercado nacional, con liderazgo absoluto en el negocio offline. Finalmente, diseñar una estrategia de producto-canal, que sea la base de la transición para el crecimiento de la compañía por los próximos años.

MARCO TEÓRICO

A continuación, se realizará una exposición y análisis crítico de los principales conceptos trabajados en el reporte de caso. Basado en las ideas de autores como Jean-Jacques Lambin, Carlo Gallucci, Carlos Sicurello, John A. Weber, Philip Kotler y Kevin Lane Keller, el presente marco teórico buscará resumir las principales ideas relacionadas a la demanda de mercado, demanda de la empresa, demanda global expansible y no expansible, mercado potencial, crecimiento de mercado, potencial de mercado, entre otros.

Conceptos básicos del análisis de la demanda

Según señalan Lambin, Galluci y Sicurello (2009) la demanda global de un producto particular es el volumen total de ventas adquiridas por un grupo de consumidores definido, en un área geográfica, un período y un ambiente económico y de marketing determinados. Además, indican que la demanda de la empresa es la parte de la demanda global que corresponde a la cuota de mercado captada por la empresa.

Por su parte, Kotler y Lane Keller (2006) diferencian su definición en la potencialidad de la adquisición del producto, es decir, consideran que la demanda de mercado es todo aquel producto susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores, también en un área geográfica determinada, durante un período establecido, en un entorno de marketing concreto y bajo un programa de marketing específico.

Demanda global expansible y no expansible

La demanda global se llama expansible cuando está influida por el entorno de marketing y por el tamaño e intensidad de los esfuerzos del marketing. Esto prevalece en las fases de introducción y crecimiento del ciclo de vida de un producto.

Por otra parte, la demanda global se llama no expansible cuando el nivel de las ventas totales no es afectado por el entorno del marketing ni por los esfuerzos en materia de marketing de las empresas competidoras. En este punto, los mercados están estancados. Esto se observa en mercados maduros, donde los índices de penetración y ocupación del mercado son muy elevados. (Lambin, Galluci y Sicurello, 2009).

Tipos de mercados

Kotler y Lane Keller (2006) desglosan el mercado de la siguiente manera:

- Mercado potencial, como el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés suficientemente elevado por la oferta de mercado.
- Mercado disponible, como el conjunto de consumidores que tienen interés por una oferta, que cuentan con los ingresos necesarios para adquirirla y que disponen de acceso a la misma.
- Mercado meta, como la proporción del mercado calificado a la que la empresa decide atender.
- Mercado penetrado, como el conjunto de consumidores que adquieren el producto de la empresa.

Potencial de mercado

A partir de cierto nivel de gastos en actividades de marketing, el nivel de demanda no puede incrementarse más, lo que significa que existe un límite superior que no puede sobrepasarse y que se conoce como potencial de mercado. Para estimar esta última se debe visualizar el nivel de demanda de mercado resultante de un nivel de gasto sectorial de marketing “muy elevado”, a partir del cual los sucesivos aumentos en el gasto apenas surten efectos en la demanda. El potencial de mercado es el límite al cual se aproxima la demanda del mercado cuando los gastos de marketing del sector tienden a infinito, en un determinado entorno de marketing. (Kotler y Lane Keller, 2009).

De la misma manera, Lambin, Galluci y Sicurello (2009) definen al mercado potencial actual, como el límite que alcanza la demanda global cuando los gastos totales de marketing tienden hacia el infinito en un entorno y períodos determinados. Por su parte, definen al mercado potencial absoluto, como el nivel máximo de la demanda de un producto, al considerar la hipótesis de cobertura óptima del mercado.

Kotler y Lane Keller (2009) definen esta última situación como potencial total del mercado y la desarrollan como el volumen máximo de ventas que podría estar disponible para todas las empresas de un mismo sector industrial durante un período determinado, con un nivel de gasto en actividades de marketing concreto, y con unas condiciones del entorno específicas.

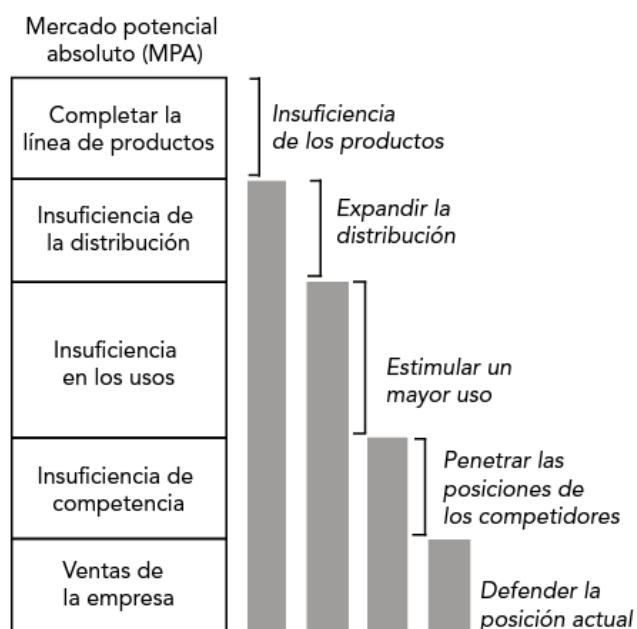
Estimación del potencial total de mercado

Un método común para calcular el potencial total de mercado es el siguiente: calcular el número de compradores potenciales, y multiplicarlo por la cantidad media de adquisiciones por comprador y por el precio (Kotler y Lane Keller, 2009).

Para Lambin, Galluci y Sicurello (2009), este concepto es útil para valorar el tamaño de la oportunidad económica que representa un mercado y estimar la oportunidad de crecimiento en un mercado particular dado el nivel actual de demanda global.

Análisis de las oportunidades de crecimiento en el mercado existente

Weber (1976), desarrolló un cuadro de análisis de oportunidades para analizar las distancias entre el mercado potencial absoluto y las ventas actuales de la empresa. Se identifican cuatro oportunidades de crecimiento: Insuficiencia en los usos, insuficiencia en la distribución, insuficiencia de los productos, y la insuficiencia de la competencia.



Fuente: Weber J.A. (1976)

Crecimiento Intensivo

Ansoff propuso una estructura muy útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo, que denominó “matriz de expansión de producto-mercado”

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración de mercado	3. Estrategia de desarrollo de productos
Nuevos mercados	2. Estrategia de desarrollo de mercados	(Estrategia de diversificación)

En síntesis, se puede concluir que los términos expuestos anteriormente tienen un gran nivel de desarrollo y aceptación dentro de la materia, por lo que los puntos de vista expresados por los diferentes autores cuentan con muchas similitudes entre sí. Por otra parte, se puede decir que cada una de las definiciones desarrolladas son atemporales, por lo que su aceptación no ha sufrido consecuencias a pesar del paso de los años.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Luego de realizar un análisis de la información y situación de la empresa, se pueden observar dos problemáticas claras y bien definidas: La venta online y omnicanalidad como factor fundamental de crecimiento, por un lado, y el desarrollo y capilaridad de agencias físicas por el otro. A continuación, se exponen los principales factores que indican la relevancia del problema y la importancia de que la empresa desarrolle un plan de acción para atenderlos.

La venta online en Lozada Viajes surge como una unidad secundaria de la empresa, lo que plantea un problema desde las bases del proyecto. Actualmente, cualquier empresa que quiera embaucarse en un proyecto de transformación digital, lo debe hacer con el convencimiento de que esta nueva estrategia es el nuevo foco de la compañía, donde la forma de pensar y analizar los problemas, generar nuevos programas de trabajo, capacitar a los recursos e invertir capital, cambian drásticamente desde el *mindset* estratégico de la dirección. Lozada decidió dar sus primeros pasos en la venta digital debido a que el mercado lo pedía, pero sin la profundidad que los consumidores y la competencia exigen. Esto no supone un problema en el funcionamiento general de la unidad, pero definitivamente sí lo es para las

aspiraciones de crecimiento de Lozada: no es viable apuntalar el crecimiento de la compañía por los próximos 10 años, en un proyecto que internamente tiene la visión de ser “secundario”.

La relevancia de este problema y la importancia de que Lozada Viajes lo atienda, radica en que los cambios en las tendencias de consumo actuales son una gran oportunidad de crecimiento, o una amenaza si dejamos que la competencia se adapte mejor a ellos. Estos cambios nos indican que estamos frente a un nuevo consumidor con nuevas motivaciones al momento de viajar, que utiliza nuevos canales para consumir, que tiene nuevas -y mucho más altas- expectativas y que convive con un *stack* tecnológico de herramientas que le facilitan la vida. En línea con esto, el comercio electrónico en Argentina continúa su crecimiento año tras año y la participación de *mobile* es cada vez más alta en sitios que ofrecen una buena experiencia *responsive*.

Las Agencias físicas de Lozada, sin lugar a dudas, son el *core* de la empresa. Gozan de una buena posición en el mercado como líderes del rubro, la mayoría de sus ingresos proviene de ellas, así como también se llevan la mayor atención, recursos e inversión.

Ahora bien, es necesario poner a prueba la unidad de negocios estrella de la compañía, siendo que es una empresa que dice ser nacional, pero que de las 80 franquicias que dispone, 40 están en la provincia de Córdoba.

Resulta necesario para este análisis destacar que en Argentina hay 155 ciudades con más de 40.000 habitantes, de las cuales solo seis son de la provincia de Córdoba, por lo que las otras 149 se encuentran distribuidas a lo largo y ancho del país. Rápidamente, se puede deducir que la capilaridad de Lozada no alcanza el 30% en las ciudades de más de 40.000 habitantes de Argentina.

De esta forma, queda definida la magnitud del problema, siendo que el posicionamiento de Lozada frente a la estrategia número uno que tienen para su crecimiento, es ventajosa por su liderazgo actual, pero no es para nada robusta ni se encuentra aprovechada al 100%. En esta línea, la amenaza más grande proviene de la competencia, ya que un movimiento estratégico de los líderes para desembocar en el canal offline de manera agresiva, dejaría a Lozada en una posición vulnerable.

Es necesario que la empresa atienda este problema porque afecta directamente a la ventaja competitiva principal que tienen. Deben remarcar su liderazgo, tener una capilaridad mayor, apuntalar el negocio desde las bases que lo vio crecer y forjar una posición competitiva más difícil de derrotar.

PROGRAMAS DE IMPLEMENTACIÓN

Objetivo General

Lograr un crecimiento de un 30% en las ventas de Lozada Viajes, utilizando estrategias de penetración, desarrollo de mercados y diversificación, utilizando procesos mediados por tecnología, en el plazo de un año.

Objetivos Específicos

- Conseguir un aumento del 20% de la facturación, a través de una estrategia de penetración del mercado actual con los productos que actualmente dispone la compañía, comercializados a través de medios digitales, en un período de 6 meses.
- Diseñar y comercializar un nuevo producto que aporte el 10% de la facturación de la empresa, ofrecido a un nuevo mercado mediante una estrategia de diversificación, por medios digitales en un plazo de 6 meses.
- Incrementar un 30% la facturación del canal online, por medio del desarrollo de nuevos mercados con los productos disponibles, comercializados únicamente por medios digitales, en un plazo de 3 meses.

Alcance

Los siguientes programas están enfocados, en cada uno de los casos, en conseguir un crecimiento en la facturación de la empresa. Adyacentemente, se buscará transitar un proceso de transformación digital mediado por tecnología, que pueda ayudar a la compañía a fortalecer su posición de cara al futuro.

En primera instancia, bajo una estrategia de penetración del mercado, se realizará una fuerte inversión en desarrollo tecnológico y redes sociales. Esta etapa resulta de fundamental importancia para el proyecto, ya que a corto plazo estará enfocada en mejorar los resultados y beneficios de la empresa, pero además resulta un momento clave y necesario para el desarrollo de los demás programas y para el crecimiento sostenido a largo plazo.

En segundo lugar, se buscará atacar un público diferente con un producto diseñado exclusivamente en función a las demandas del mercado interno actual. En esta etapa, será clave la promoción de los canales digitales como medio diferencial de ventas, aprovechando el abordaje a potenciales clientes que utilizan la tecnología como medio principal para atender sus inquietudes.

En tercer lugar y con la cartera de productos renovada, será momento de ir en busca de una posición que le garantice a la empresa un crecimiento sostenido a lo largo de los próximos años. Por medio de acciones disruptivas para el sector y apoyados en las redes sociales, se abordará a un público totalmente nuevo, con nuevas motivaciones y nuevas formas de consumir.

Recursos

Para la implementación de los programas y el consecuente logro de los objetivos planteados, será necesario contar con diferentes recursos tecnológicos y humanos.

Sería imposible imaginar en la actualidad, una empresa en el sector B2C con un producto comercializable por el canal online y que sea exitosa sin un sitio web potente. Es por esto que la primera necesidad para la empresa en la actualidad y para el proyecto, es un nuevo sitio web de calidad *world class*, que se adapte y brinde soluciones a las necesidades que tienen los consumidores de la industria del turismo en la actualidad. El nuevo sitio debe contar con un sistema de búsqueda avanzado, donde se pueda elegir el producto que buscamos (vuelos, hoteles, paquetes, etc.), fecha del viaje, cantidad de personas y otras preferencias. A su vez, la web nos debe ofrecer una cotización de cada producto, que sea la mejor opción para el cliente, ya sea en vuelos, hoteles o paquetes. Es necesario que también se puedan realizar reservas online y para quienes lo deseen, poder avanzar con la compra por este mismo medio. Finalmente, la web debe contar con el apartado “mi cuenta”, para la gestión de reservas, datos personales y demás gestiones personales.

Para el mantenimiento del nuevo sitio, será necesaria la existencia de personal de soporte IT especializado. Vale aclarar que estos recursos serán tercerizados, contratados para el desarrollo y mantenimiento por el plazo de un año.

Desde el punto de vista comercial, este cambio en la forma de vender los productos va a requerir nuevas conversaciones y acuerdos con aerolíneas, hoteles, bancos y tarjetas de crédito.

A su vez, fomentar este nuevo medio requiere un cambio en la forma de gestionar operativamente el negocio y flexibilizar los horarios de atención por algunos canales, por lo que se requerirá personal de atención 24/7 para redes sociales, que cumplan guardias mínimas en horarios y días no laborables. También harán falta recursos que atiendan el canal de e-mail y chat de la web en horarios laborales. En esta línea, será parte fundamental de la estrategia, la contratación de un Community Manager para la gestión de redes sociales y comunidad de

viajeros, que además tenga nociones de Performance para la inversión publicitaria en este canal.

Finalmente, se necesitará un recurso dedicado al diseño de todas las piezas y adaptaciones de la campaña, la participación del área de productos para la generación de nuevas propuestas adaptadas a nuestro público meta y un influencer como herramienta de comunicación.

Acciones

Programa 1: Comenzando la transformación.

En este programa, se buscará obtener un 20% de aumento en las ventas totales de la empresa, por medio de la penetración del mercado actual a través de la utilización de la tecnología como medio principal de promoción y conversión. A su vez, será un hito muy importante para la compañía, dando inicio a un proceso de transformación digital y sentando las bases para el crecimiento en el futuro.

Se llevará a cabo mediante la contratación de un proveedor tecnológico para el desarrollo de una nueva web, adaptada a los requerimientos actuales en materia de turismo.

Esta nueva web tiene que contar con un sistema de búsqueda de vuelos, hoteles, paquetes, actividades, con la posibilidad de anexar otros productos cuando el negocio lo requiera, como por ejemplo seguros, alquiler de autos, etc.

Otro ítem fundamental de la nueva web es contar con un proceso de checkout online, para la compra de los productos anteriormente mencionados. Es importante aprovechar la versatilidad que ofrece la omnicanalidad en este paso: deberá brindar la posibilidad de reservar productos y pagar en sucursales físicas, o en el caso de hoteles pagar directamente en el lugar de alojamiento. Finalmente, en caso de que el cliente decida realizar todo el proceso de manera online, deberá poder acceder a un carrito de compras online. En este paso, son fundamentales las conversaciones con diferentes bancos y tarjetas de crédito, para ofrecer las mejores posibilidades en materia de financiación.

Otra sección clave de la nueva web es el espacio de “Mi Cuenta”. Esta sección permitirá a cualquier cliente crear un usuario, que será necesario para la compra y desde el cual podrá tener un seguimiento detallado de sus reservas, conocer las especificaciones de cada vuelo, hotel o paquete, explorar qué visas y documentos necesita para viajar, condiciones de cambio y cancelación, pedidos especiales, descarga de pasajes, etc. Para mejorar la experiencia del usuario y eliminar fricciones en el proceso, se deberá ofrecer la posibilidad de registro e

inicio de sesión con perfiles sociales como Facebook y Google. De esta manera, tendremos una base de datos muy nutrida, sobre la cual se podrán realizar muchas otras acciones en el futuro.

Es importante aclarar que este desarrollo debe realizarse con un foco *mobile first*, o sea, principalmente enfocado en la experiencia desde un celular.

En paralelo, es importante generar el tráfico suficiente hacia la nueva web, para que la inversión cobre sentido y se produzca el ROI esperado. Para esto, a través de una estrategia de penetración de los mercados actuales, se realizará una campaña de marketing digital integral que abarque Redes Sociales, Marketing Directo y Google Ads.

El público actual de Lozada se encuentra principalmente en Facebook, por lo que la inversión en redes sociales será un 70% en esta plataforma y el 30% restante en Instagram. Con respecto a la estrategia de contenido, se procurará crear diferentes elementos multimediales que resulten de interés para que nuestro público interactúe con la marca, mejore el *engagement* y aumente la visibilidad de los perfiles. De esta manera, se podrá combinar con el contenido principal de esta acción, que será la promoción de los productos de la empresa con un redirect al sitio web, con beneficios exclusivos por la compra a través de este medio.

En Google Ads, se realizará una inversión para posicionar todas las palabras *brand* entre los primeros anuncios, como así también aquellas *non brand* y poder captar aquellas personas que realicen búsquedas de viajes en el buscador.

Para llevar a cabo este plan, necesitaremos la participación de diversos actores, entre los que podemos mencionar: proveedor tecnológico tercerizado, equipo comercial para la generación de acuerdos, auxiliar de marketing para la gestión de redes sociales, auxiliar de atención online para la gestión de consultas, auxiliar de diseño gráfico para la generación de piezas.

Esta acción será la primera a implementar en el proyecto y tendrá una duración de seis meses a partir de la puesta en marcha de la nueva página web.

Los resultados esperados son un aumento del 20% en la facturación de la empresa versus el mismo período del año anterior. La forma de medirlo va a ser comparar directamente la facturación por ventas en ambos períodos, independientemente del canal, ya que si bien nos interesa monitorear la participación del canal online en el total de ventas, el objetivo de este programa es aumentar la facturación total entendiendo que la conversión pueda darse tanto por medios físicos como digitales.

Programa 2: Un nuevo producto, una nueva estrategia.

Con una página web renovada y adaptada a los requerimientos de los consumidores actuales, se propone realizar un programa que sea el punto de inflexión en la estrategia de transformación digital de la compañía.

Se diseñará un nuevo producto con el objetivo de adaptarse de la mejor manera al mercado interno y a las nuevas formas de consumir turismo por parte de generaciones más jóvenes en Argentina. En este contexto y en respuesta al análisis realizado sobre el aumento del turismo interno y los períodos vacacionales más cortos, se creará la sección “Escapadas” que consistirá en paquetes de 2, 3 y 4 días, a diferentes destinos del país y a un precio competitivo.

Con este nuevo producto no solo se buscará atraer a un nuevo segmento de clientes, sino que se promoverá que todo el viaje se realice por medios digitales, desde el encantamiento y la atracción, hasta la conversión y gestión operativa. Se considera oportuno que la compra no sea excluyentemente por medios digitales, ya que en este período de transición seguramente gran parte del tráfico no provenga de nativos digitales. Por otra parte, el producto se adapta mejor a generaciones jóvenes, pero cuenta con la versatilidad suficiente para adaptarse a diferentes públicos según las motivaciones de cada uno y las propuestas ofrecidas.

Los aliados fundamentales en este proceso van a ser las Aerolíneas Low Cost y diferentes hospedajes que se adapten a este formato, por lo que al igual que en el primer programa es muy importante la participación del equipo comercial. También se requerirá la participación de un auxiliar de marketing, un auxiliar de atención y un auxiliar de diseño. Otro actor clave en el proceso será el área de desarrollo de nuevos productos, para la generación de diferentes propuestas.

Esta acción será la segunda en el calendario, comenzará a partir del cuarto mes del proyecto y se extenderá por un plazo de 6 meses.

Se espera que el nuevo producto participe en un 10% dentro de la facturación total de la empresa y el indicador por el cual vamos a medir el cumplimiento será contrastar la facturación obtenida en productos “Escapadas” versus la facturación total de los productos de la empresa.

Programa 3: Una apuesta al futuro.

El tercer programa propuesto será una apuesta innovadora y disruptiva para el sector, en busca del desarrollo de nuevos mercados a través de una estrategia 100% digital.

Esta acción consiste específicamente en la promoción de ventas digitales, utilizando dos pilares principales: las redes sociales como medio y un influencer como vehículo. De esta manera, se intentará atraer a un nuevo público con diferentes paradigmas, motivaciones y formas de consumir, utilizando diversos productos que se adapten concretamente a las necesidades de estos consumidores.

Entendiendo que hay una distancia importante entre la empresa y el público al que apunta este programa, nos valdremos de un influencer que acerque las distintas propuestas y promociones a su público, que de ahora en más, será el público meta de la empresa para esta acción.

La cuenta influencer seleccionada será @argentinayelmundo, con casi 100.000 seguidores en Instagram. Esta cuenta es administrada por una pareja joven, de 25 años de edad. Ambos trabajan, él es independiente y ella trabaja en relación de dependencia, situación que empatiza con la generalidad de las personas. Continuamente muestran formas de adaptarse a la posibilidad de viajar cada vez más, adaptándose a los tiempos y presupuestos que disponen. Algo muy importante para la elección es que representan valores que queremos transmitir y sobre los cuales el público de Lozada se siente identificado. Sus seguidores son heterogéneos pero se encuentran en Instagram y se infiere que tienen una relación cercana con la tecnología. Su comunidad es muy activa, ya que se observa mucho *engagement* en sus publicaciones. Utilizan diversas herramientas y elementos multimediales que serán útiles para la campaña: trabajan con equipos de calidad, sus producciones son muy profesionales, cuentan con un canal de YouTube para ampliar la información en formato video y también con un Blog para retratar sus experiencias de forma escrita.

Esta campaña será basada en la metodología inbound, aplicada al marketing y a las ventas en diferentes momentos de la misma. La metodología inbound propone 3 etapas: atraer, interactuar y deleitar. De esta manera, en primera instancia se buscará captar la atención de potenciales clientes, a través de una estrategia de contenidos que tenga un mix entre videos, fotos, vivos de Instagram, publicaciones en blogs, entre otros; y una estrategia agresiva de promociones para la compra de productos, con grandes descuentos que ofrecerá exclusivamente esta cuenta, en formato de cupones digitales. Llegado el momento de interactuar, será clave la detección y gestión de nuevas oportunidades de venta, buscando llevar el tráfico conseguido al sitio web. Finalmente, al momento de deleitar, se utilizarán diferentes

herramientas para fidelizar a aquellos que concretaron la compra y para terminar de cerrar las oportunidades detectadas con presupuestos a medida, contenido inteligente, etc.

En esta acción será necesaria la participación de un auxiliar de marketing y ventas, además de la cuenta influencer. La misma está planificada para ser ejecutada por un período de 3 meses, en los meses 10, 11 y 12 del proyecto.

Se espera que los resultados de este programa sean equivalentes al 30% de la facturación por canales digitales y la forma de medirlo será contrastar la venta digital conseguida por medio de los cupones de @argentinayelmundo, versus las ventas digitales totales.

Presupuesto

PRESUPUESTO	
Ítem	Inversión
Desarrollo de sitio web	\$ 200.000
Soporte IT	\$ 120.000
Auxiliar Marketing	\$ 120.000
Auxiliar Diseño Gráfico	\$ 90.000
Anuncios en redes y google ads	\$ 180.000
Influencer	\$ 30.000
Paquetes de regalo influencer	\$ 120.000
Promoción de ventas	\$ 120.000
TOTAL	\$ 980.000

Gantt de acciones

	0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Programa 1		[Barra azul]												
Programa 2					[Barra naranja]									
Programa 3											[Barra verde]			
Contratar prov tecnológico											[Barra verde]			
Desarrollo sitio web														
Contratar CM														
Contratar Diseñador														
Soporte IT		[Barra azul]												
Formación a franquicias		[Barra azul]												
Acuerdos comerciales		[Barra azul]												
Capacit. gest. Operativa		[Barra azul]												
Capacit. Atención online		[Barra azul]												
Atención redes sociales		[Barra azul]												
Atención mail y chat		[Barra azul]												
Diseño piezas Facebook		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]				
Diseño piezas Instagram		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]				
Calendarizar publicaciones		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]				
Crear anuncios en redes		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]				
Crear anuncios en G. Ads		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]				
Control de resultados			[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]			
Diseño de productos				[Barra naranja]										
Formación a franquicias				[Barra naranja]										
Acuerdos comerciales				[Barra naranja]										
Diseño piezas Facebook					[Barra naranja]		[Barra naranja]		[Barra naranja]		[Barra naranja]			
Diseño piezas Instagram					[Barra naranja]		[Barra naranja]		[Barra naranja]		[Barra naranja]			
Calendarizar publicaciones					[Barra naranja]		[Barra naranja]		[Barra naranja]		[Barra naranja]			
Crear anuncios en redes					[Barra naranja]		[Barra naranja]		[Barra naranja]		[Barra naranja]			
Crear anuncios en G. Ads					[Barra naranja]		[Barra naranja]		[Barra naranja]		[Barra naranja]			
Control de resultados					[Barra naranja]		[Barra naranja]		[Barra naranja]		[Barra naranja]			
Estrategias influencer										[Barra verde]				
Contrato influencer										[Barra verde]				
Publicación stories										[Barra verde]		[Barra verde]		
Promoción stories										[Barra verde]		[Barra verde]		
Publicación muro										[Barra verde]		[Barra verde]		
Promoción muro										[Barra verde]		[Barra verde]		
Publicación blog										[Barra verde]		[Barra verde]		
Promoción blog										[Barra verde]		[Barra verde]		
Publicación YouTube										[Barra verde]		[Barra verde]		
Promoción YouTube										[Barra verde]		[Barra verde]		
Posventa nuevos clientes										[Barra verde]	[Barra verde]			
Cierre carrito abandonado										[Barra verde]		[Barra verde]		
Control de resultados										[Barra verde]		[Barra verde]		

CONCLUSIONES

Cuando se comenzó a desarrollar el presente reporte de caso y luego de la introducción a la realidad de la empresa, se identificaron dos problemáticas principales: en primera instancia, se detectó que la venta por el canal online no es foco para la empresa y su posición frente a los líderes del sector es muy desfavorable. Se entendió como un problema realmente grave, principalmente debido a las tendencias de consumo actuales y a la velocidad en la transformación digital en las empresas y en los consumidores. En cuanto a la segunda problemática que refería a la capilaridad de las franquicias, se decidió no abordarla en este proyecto ya que por un lado, por más que la capilaridad no sea la mejor, Lozada es líder en este canal, y por otro lado, el contexto actual no resulta atractivo para un proyecto de expansión de agencias físicas.

En el análisis de situación se pudo observar que en los últimos años hubo un cambio en los destinos y hábitos de los turistas argentinos, priorizando vacacionar dentro de las fronteras del país y en muchos casos dividir sus períodos vacacionales en mayor cantidad de viajes más cortos. A su vez, nuevas tendencias y paradigmas de consumo son los que marcan a los consumidores más jóvenes, y en esta línea, se destacó la enorme capacidad que tienen los competidores líderes en la región para adaptarse a estos cambios. De esta forma, se arribó a un diagnóstico muy claro, en donde las oportunidades vienen de la mano de los cambios que está viviendo la industria por el impacto de la transformación digital en las formas de consumir.

Lozada decidió dar sus primeros pasos en la venta digital en respuesta a un mercado que visiblemente estaba cambiando, pero sin los recursos y enfoque necesarios para alimentar las aspiraciones de crecimiento esperado: no es viable apuntalar el crecimiento de la compañía por los próximos 10 años, en un proyecto que internamente tiene la visión de ser “secundario”. La relevancia de este problema, radica principalmente en que todos estos cambios que manifiestan los consumidores son una enorme oportunidad para Lozada, pero rápidamente puede convertirse en una amenaza si dejamos que la competencia se adapte mejor a ellos.

En este proyecto se plantea como objetivo general tener un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo por medio de tres estrategias principales: de penetración, desarrollo de mercados y diversificación, siempre a través de procesos y métodos que introduzcan a la compañía cada vez más en los mercados digitales. Lo que se busca específicamente es implementar acciones de impacto real en los resultados de la empresa, siempre con foco en aumentar la facturación, pero con objetivos adyacentes tan o más importantes, como lo son el

diseño de nuevos productos y procesos adaptados a las nuevas tendencias y consumidores, o la implementación de estrategias inéditas para el sector, enfocadas en un público totalmente diferente y promoviendo transitar un camino en el cual todos los viajes de los consumidores tengan alguna parte del recorrido por medios digitales, ayudando a fortalecer la posición de la empresa de cara a los próximos años.

En conclusión, la empresa necesita un cambio y lo necesita de manera urgente. La transformación digital pasó de ser un concepto discursivo de grandes empresas a una realidad que finalmente llegó, y a partir de este momento existen dos caminos: seguir apostando a un modelo tradicional y obsoleto, construyendo la empresa desde lo seguro, entendiendo que es muy probable que garantice la estabilidad económica por algunos años, pero con el riesgo de que cuando se quiera generar un cambio sea muy tarde; o impulsar un cambio de 360 grados que prepare a Lozada para los nuevos desafíos del futuro. Este cambio no solo debe verse reflejado en nuevas inversiones en tecnología, sino que implica una transformación completa de la empresa, desde la forma en la que la dirección piensa y diseña sus estrategias, tomando al desarrollo de mercados digitales como foco principal de crecimiento, hasta la operatividad y procesos diarios, poniendo al nuevo cliente en el centro y rodeándolo de todas las herramientas y procesos digitales disponibles.

RECOMENDACIONES

Como se mencionó en reiteradas oportunidades, la primera recomendación para cualquier empresa que desee ingresar en un proceso de transformación digital, es que lo debe hacer con el convencimiento de que esta nueva estrategia es sumamente necesaria para el futuro de la compañía, no como un simple agregado de valor, sino como una nueva forma de pensar y analizar los problemas, generar nuevos programas de trabajo, capacitar a los recursos e invertir capital.

Otra recomendación en función a los programas de implementación, es que se puedan respetar los mismos y no discontinuarlos. Cada plan está pensado para generar determinado impacto de manera individual, pero la conjunción de los tres lleva a un fin mayor mucho más grande que los resultados de cada uno por separado. Es importante que, si se toma la decisión de avanzar, se haga con el compromiso y seguridad necesaria para respaldar los resultados, aún cuando éstos se demoren en llegar. Es importante destacar que, como todo cambio organizacional de esta magnitud, el proceso es largo y la clave está en la insistencia. Por otra

parte, resultaría muy beneficioso que culminado el año de trabajo que propone este proyecto, se continúen implementando nuevas estrategias en la misma dirección.

Finalmente, y como última recomendación, no hay que dejar de lado el análisis realizado sobre el canal offline. En la actualidad, Lozada es líder en Argentina en este canal y significa la unidad más importante de la empresa. Es necesario que la empresa atienda el problema de capilaridad territorial, ya que afecta directamente a la ventaja competitiva principal. En este contexto, se recomienda generar un plan en el que puedan remarcar su liderazgo, tener una capilaridad mayor y forjar una posición competitiva más difícil de derrotar por potenciales competidores que decidan incorporarse al canal.

REFERENCIAS

- Weber J.A. (1976), *Growth Opportunity Analysis*, Reston, VA: Reston Publishing.
- Kotler y Lane Keller (2006), *Dirección de Marketing*, México: Pearson Educación.
- Lambin, Galluci y Sicurello (2009), *Dirección de Marketing*, México: McGraw-Hill.
- Secretaría de Turismo de la Nación (2019). Recuperado de: <https://bit.ly/2omh2hD>
- Carlos Manzoni (6 de enero de 2019). Las dos caras que mostrará el turismo este año. *La Nación*, (2019). Recuperado de <https://bit.ly/2m28jQw>.
- Raúl García López (23 de octubre de 2018). Los viajes en 2019 según Booking.com. *AprendédeTurismo.com*. Recuperado de <https://bit.ly/2lYMKjM>.
- Marysol Antón (12 de septiembre de 2019). Con crisis y grieta entre los comercios físicos y canales online, una palabra guía a las empresas hacia lo que viene. *IProUp*. Recuperado de <https://bit.ly/2mdtuiL>.
- José Manuel de la Rosa (2 de noviembre de 2018). La agencia omnicanal busca al cliente multicanal. *Hostelsur*. Recuperado de <https://bit.ly/2W5WGpX>.
- CACE (2019). Recuperado de <https://bit.ly/2QizkwL>.
- Wikipedia (2019). Recuperado de: <https://bit.ly/2m6HLxH>.

ANEXO 1

Análisis FODA

Análisis Interno	Grado (1 a 10)
<i>Fortalezas</i>	
Equipo humano.	7
Posicionamiento de marca en Argentina.	8
Red de Franquicias.	8
Producto diferenciador (Tour Operador).	7
Cartera de productos variada.	7
Amplitud en el rango de precios.	7
<i>Debilidades</i>	
Escasa inversión en tecnología para la venta digital.	9
Poca inversión en canales digitales y redes sociales.	8
Poca presencia en medios masivos de comunicación.	6
Poca capilaridad de franquicias en el territorio argentino.	9
Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente.	9
Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias.	6
Falta de expertise tecnológico.	6
Falta de alternativas de financiación para viajeros.	8

Análisis Externo	Impacto (1 a 10)	Probabilidad (0 a 100%)
<i>Oportunidades</i>		
El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial.	7	100%
Crecimiento sostenido del comercio online en la industria.	9	100%
Los consumidores tienen nuevas motivaciones para viajar: cultura, voluntariados, educación, aventura, ecología, etc.	8	90%
Nuevas tecnologías a disposición de los usuarios, que les facilitan la vida al momento de viajar.	7	60%
Nuevas tendencias basadas en la omnicanalidad	9	100%
Mayor segmentación y frecuencia de los períodos vacacionales.	8	80%
Mayor cantidad de personas extranjeras que ingresan al país.	8	90%
Nuevas low cost en Argentina con nuevas rutas.	7	80%
Autorización del BCRA para venta de monedas extranjeras.	5	90%
<i>Amenazas</i>		
Crecimiento agresivo de la competencia por canal online.	9	100%
Inestabilidad económica y crisis cambiaria.	8	90%
Potencial desembarco de empresas online al canal offline.	10	70%
Descenso del turismo emisor.	8	80%
Potenciales limitaciones en planes de financiación con tarjetas de crédito.	9	60%

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2

	Lozada Viajes	TDH	GEA
Franquicias	80	50	500
Capilaridad	50% en Córdoba	80% en Córdoba	Principalmente Buenos Aires
E-commerce	Web propia, dando sus primeros pasos	Web propia, dando sus primeros pasos	Ofrecen el servicio de tener una web propia a cada franquicia socia
Redes Sociales	Instagram: cumple con lo necesario, buena gestión, principalmente orientado a lo institucional. 11 K seguidores. Facebook: Buena utilización de recursos y excelente el tipo de comunicación. 31 K seguidores.	Instagram: Carece de la utilización de recursos y la mayoría de las publicaciones tienen objetivo comercial, por lo que baja el engagement en algunos posteos. 28 K seguidores. Facebook: Utiliza una estrategia similar que en Instagram, pero aquí está bien aplicada. 65 K seguidores.	Instagram: 100% institucional, carece de coherencia gráfica. 1,5K seguidores. Facebook: Repite la presencia institucional y fotografía social, siendo claramente el objetivo que persiguen. 2,5 K seguidores.
Atención al cliente y canales de venta	Buscan brindar la mejor atención a través de diversos canales: 0800 para clientes, teléfono exclusivo para franquicias, redes sociales y Casas Lozada	Formulario en la web, teléfono, whatsapp, redes sociales y franquicias.	Teléfono, oficinas comerciales, redes sociales, formulario web y mail.
Omnicanalidad	Están comenzando a transitar el camino, con buenas prácticas de calidad, pero sin la potencia necesaria. Necesitan inversión para generar impacto a mayor escala.	Si bien no se destaca la calidad en sus producciones y manejo de redes, su trabajo es muy práctico, efectivo y simple. Ofrecen el diferencial de la atención por Whatsapp y sus redes ofrecen lo que su tipo de clientes muchas veces reclama (promociones).	Sus mensajes son claros y no apuntan al consumidor final, sino más bien a franquiciados o potenciales franquiciados. Promueven eventos, convenciones, etc, para este público específico.

Fuente: Elaboración propia.