

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Comercialización

Línea Temática: Plan de MKT para reposicionar un producto/servicio

Empresa: Lozada Viajes

Reposicionamiento de la empresa Lozada Viajes a través de la omnicanalidad

Alumno: Sergio Antón

Legajo: VMKT 03222

Tutor: Javier Romero

San Miguel de Tucumán

2019

## Índice

Resumen	4
Abstract	4
Introducción	5
Análisis de Situación	8
- <i>Factor Político:</i>	12
- <i>Factor Legal:</i>	12
- <i>Factor Económico:</i>	13
- <i>Factor Sociocultural:</i>	13
- <i>Factor Tecnológico:</i>	13
- <i>Factor Ecológico:</i>	14
- <i>Análisis FODA:</i>	14
Marco Teórico	17
<i>Omnicanalidad y Marketing</i>	17
<i>Plan de Marketing y Posicionamiento</i>	18
Diagnóstico y Discusión	21
Plan de Implementación	23
<i>Objetivo general</i>	23
<i>Objetivos específicos</i>	23
<i>Alcance y limitaciones</i>	23
<i>Acciones concretas a desarrollar</i>	24
- Programa 1: Notoriedad de marca	26
- Programa 2: Vinculación con la categoría	27
- Programa 3: Percepción de atributos	28
- Programa 4: Calidad del servicio	28
<i>Evaluación de la propuesta</i>	29
<i>Diagrama de Gantt</i>	31
<b>Conclusión</b>	32
Recomendaciones	33
Bibliografía	34
Anexos	37
1- ¿Cuál fue la razón por la que nos elegiste a nosotros ante las otras agencias de viajes?	37
2- ¿Cuál de los métodos utilizaste para hacer la reserva?	37
3- ¿Cómo evaluarías nuestro equipo de venta con los siguientes enunciados?	37

- 4- ¿Qué medio de transporte elegiste? \_\_\_\_\_ 37
- 5- ¿Cómo evaluarías la calidad del transporte en autobús? \_\_\_\_\_ 38
- 6- ¿Cómo evaluarías la calidad de tu vuelo? \_\_\_\_\_ 38
- 7- ¿Cómo evaluarías la calidad de alojamiento? \_\_\_\_\_ 39
- 8- Antes de viajar ¿el personal de la agencia te ofreció los siguientes servicios? \_\_\_\_\_ 40
- 9- ¿Cuál fue tu grado de satisfacción con el nivel y la calidad del servicio durante tu viaje?  
40
- 10- ¿Cómo evaluarías tu viaje con nuestra agencia desde el principio hasta su final? \_\_\_ 40
- 11- ¿Cuál es tu impresión general sobre lo siguiente? \_\_\_\_\_ 40
- 12- ¿Qué tipo de viaje prefieres comprar? \_\_\_\_\_ 41
- 13- ¿Qué factor es el que más te interesa a la hora de elegir tus vacaciones? \_\_\_\_\_ 41
- 14- Por favor, contesta las siguientes preguntas según tu experiencia con nosotros: \_\_\_ 41
- ¿Cambiarías algo en nuestros servicios? Por favor, déjanoslo saber con tus propias palabras:  
\_\_\_\_\_ 42

## **Resumen**

Lozada Viajes es la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país y desde hace 30 años que se encuentra operativa. Sin embargo, el desafío que actualmente enfrenta la empresa tiene que ver con la venta online y con el objetivo de alcanzar la omnicanalidad, es decir, la posibilidad de conectar todos los canales en forma integrada para hablarle con el mismo mensaje al cliente. Esta necesidad se potencia a causa de la competencia que ya utiliza este medio, tales como Operadores mayoristas, Agencias independientes, Redes de agencias de viajes, etc. Por ende, tras una exhaustiva revisión de antecedentes, un profundo análisis situacional y una base teórica que permite relacionar la omnicanalidad con el marketing y este con el posicionamiento, se elabora un plan de marketing tendiente a optimizar el uso de estrategias 360° para el reposicionamiento digital de la empresa Lozada Viajes durante el período que abarca los años 2020 y 2021, esperando que de este modo se lleguen a resolver las problemáticas que presenta la misma.

*Palabras clave:* Agencia de viajes, Omnicanalidad, Marketing, Posicionamiento.

## **Abstract**

Lozada Viajes is the largest franchise network of travel agencies in the country and has been operational for 30 years. However, the challenge currently facing the company has to do with online sales and with the goal of achieving omnicanality, ie the ability to connect all channels in an integrated way to speak with the same message to the customer. This need is strengthened by the competition that already uses this medium, such as wholesale operators, independent agencies, travel agency networks, etc. Therefore, after an exhaustive background check, a deep situational analysis and a theoretical base that allows to relate omnicanality with marketing and this with positioning, a marketing plan is elaborated tending to optimize the use of 360° strategies for the digital repositioning of the company Lozada Viajes during the period that covers the years 2020 and 2021, hoping that in this way the problems that it presents will be solved.

*Keywords:* Travel Agency, Omnicanality, Marketing, Positioning.

## Introducción

Lozada Viajes comienza sus operaciones en el año 1987, momento en el cual Cecilia Trigo de Lozada inaugura, junto a su marido Facundo Lozada, una agencia de viajes en Córdoba, sumando a sus hijos al proyecto unos años después. En la actualidad, las riendas de la empresa están en manos de uno de ellos, Juan Cruz Lozada.

Las primeras sucursales se abren en el año 2004: dos en la Provincia de Córdoba y la tercera en el microcentro de Buenos Aires, comenzando así con el diseño del plan de franquicias de Lozada Viajes. En 2009 VISA elige a Lozada Viajes como la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina, lo cual crea la tendencia del financiamiento en cuotas y la realización de campañas de marketing innovadoras para el sector de turismo.

En la actualidad, Lozada Viajes es la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país. La estrategia de liderazgo de Lozada Viajes tiene su base en dar un servicio ágil, cómodo, personalizado, con altos estándares de calidad, creando productos turísticos que satisfagan las expectativas de los viajeros y les permitan ser artífices de sus viajes, y desafiándose tanto a nivel individual y grupal como en relación con sus propios métodos laborales llevados a cabo. Según la directora ejecutiva de la empresa, cada vez más, los clientes quieren comprar a las marcas y es necesario invertir mucho tiempo, dinero y esfuerzo para que una empresa llegue a ser “marca”. Sin embargo, Lozada Viajes hace 30 años que es empresa y trabaja su marca.

Actualmente, el desafío que enfrenta la empresa tiene que ver con la venta *online* y con el objetivo de alcanzar la omnicanalidad. Este es un concepto nuevo y poco conocido para la mayoría de las personas, y hace referencia al desafío de “conectarlo todo”, de modo de no perder la sustentabilidad de las agencias de viajes. Para ello, es necesario comprender las cuatro etapas de evolución que fue atravesando el rubro del turismo:

- **Venta tradicional:** *offline* o física.
- **El e-commerce:** *online*.
- **La multicanalidad:** varios canales, pero desconectados entre sí.
- **La omnicanalidad:** todos los canales integrados hablándole con el mismo mensaje al cliente.

Dado que existen diversos actores, tales como Operadores mayoristas que venden a todas las agencias y tienen su propio sistema de franquicia o venta online, Agencias independientes asociadas a un grupo, Redes de agencias de viajes franquiciadas que actuaron casi de manera independiente, OTA (*Online Travel Agencies*), que afilian agencia de viajes, etc., la razón por la que Lozada Viajes avanza firmemente hacia la omnicanalidad es porque observa que las líneas que separaron los diferentes modelos de hacer negocio se van desvaneciendo, las líneas se vuelven difusas y la omnicanalidad permitiría dar a la empresa otro gran paso por 10 años más.

La omnicanalidad apunta a ofrecer al cliente una experiencia de compra única, conectando todos los canales con el fin de lograr un proceso fluido y basado en la asesoría directa del cliente, dado que los actuales consumidores 3.0 suelen utilizar procesos de compra integrando varios canales de comunicación: posiblemente inicia una compra en el celular, luego consulta un poco más en su computadora, llama directamente a la tienda para alguna consulta más específicas, lee en las redes sociales las recomendaciones del producto o servicio que desea adquirir, y finalmente finaliza la compra a través de su celular.

Por ende, en una industria tan dinámica como la del turismo, resulta de vital importancia que se comprenda cada vez mejor la revolución digital y cómo esta se aplica a través de las nuevas tecnologías. Es por ello que se sugiere la implementación de un plan de marketing que permita reposicionar a la empresa en el ámbito de la omnicanalidad.

Un reciente antecedente acerca de la evolución del mercado del turismo y las ventajas de un buen posicionamiento de marca en la omnicanalidad, es el trabajo de investigación de Lema Velastegui (2017), cuyo propósito fue diseñar un Plan de Marketing Turístico para la Agencia de Viajes Sustainours de la ciudad de Riobamba, Ecuador, buscando reposicionarla dentro del mercado nacional e internacional, mediante el uso adecuado de recursos tecnológicos, dado que la misma había sido desarrollada empíricamente y requería de un plan de acción que le permitiera mejorar la comercialización de sus servicios, abarcando nuevos nichos de mercado.

Otro estudio referente a la omnicanalidad en el marketing, es el presentado por Andrade Cañón y Beltrán Torrado (2018) en relación a una propuesta de marketing digital 360° para las pymes de Bogotá. Los autores fundamentaron su trabajo en que los

conceptos teóricos de comunicación, información, estrategia y marketing, evidencian la forma en que las organizaciones deben aprovechar los canales de comunicación tecnológica para crear estrategias de marketing digital, consolidar el uso de la omnicanalidad.

También cabe mencionar aquí a Mallaina García (2015), quien se enfocó en la comunicación comercial en la distribución minorista en Madrid, España, llegando a la conclusión de que esta utiliza la omnicanalidad como elemento estratégico para la captación y fidelización de clientes, la imagen de marca, la comunicación comercial, las promociones y la optimización de las ventas. En este sentido, el autor pudo inferir que hay una relación entre el desarrollo de la omnicanalidad y los diferentes objetivos de comunicación de dichos comercios, lo cual abre una importante vía de investigación en base a los nuevos cambios tecnológicos.

A nivel nacional, es posible citar el estudio de Bonacci, Ingaramo y Krabbe (2017), cuyo objetivo fue crear un Plan de Negocio para la generación de servicios turísticos, especializado en Turismo de Reuniones, asociada a la Agencia de Viajes y Turismo “Wellness Travell” de la ciudad de Córdoba Capital, de modo de que logre comercializar sus productos, principalmente, vía Internet, atendiendo a la actual necesidad de omnicanalidad. Esta nueva área, llamada “Business travel” by Wellnes Travel, está pensada con el fin de atender a turistas nacionales y extranjeros que llegan a Córdoba con el fin de asistir a Congresos y Convenciones, Ferias y Exposiciones, de modo de que puedan combinar sus actividades de negocio con las de ocio, y optimizar su tiempo de libre para conocer y disfrutar de la ciudad.

Como se puede observar, existen diversos antecedentes que demuestran la utilidad de la implementación de un plan de marketing a la hora de posicionar o reposicionar un producto o servicio en la omnicanalidad, pero no se ha encontrado ninguno en la región. Por ende, la relevancia del presente trabajo consiste en la novedad de la temática en la zona, por lo que la aplicación del mencionado plan se convierte a su vez en un desafío que pretende revertir la problemática de la empresa Lozada Viajes, integrando los contenidos estudiados durante la carrera y constituyéndose en una herramienta de base para futuras investigaciones.

## Análisis de Situación

Como se ha mencionado, la estructura organizacional interna de Lozada Viajes se basa en una red de franquicias de agencias de viajes, las cuales se encuentran distribuidas a lo largo de todo el país bajo la gestión de una casa central, situada en la ciudad de Córdoba y que brinda los servicios externos de soporte, como *marketing*, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y *startup*, además de toda la asistencia y asesoría externa que necesiten las franquicias. Estas cuentan con una relativa independencia en su accionar diario, pero la comunicación entre casa central y los franquiciados es fluida y ocurre mediante diversos canales, principalmente por vía telefónica o a través del mail.

En lo que respecta a la estructura interna de funciones y tareas de Lozada Viajes, la empresa cuenta con tres organigramas que exponen de manera gráfica las diferentes unidades de negocio, tareas y funciones específicas de cada puesto laboral, como así también los vínculos y relaciones entre cada uno de ellos: uno correspondientes a la Gestión comercial, de calidad y desarrollo, y de marketing organizacional, otro en relación a la Gestión de Productos Propios, y el tercero relativo a la Gestión administrativa, contable y financiera.

En cuanto a la identidad corporativa de la empresa, cabe mencionar que la Misión que se propone la misma es “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”. A su vez, la Visión consiste en “Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina”, y sus valores principales son:

- Calidad
- Creatividad
- Calidez
- Integridad
- Maestría en el hacer
- Relaciones asociativas (Lozada Viajes, 2017).

Por otra parte, las tareas relacionadas con el *marketing* y la comunicación se encuentran nucleadas en la casa central y brindan servicios auxiliares y de apoyo a todas

las franquicias. El Área de Marketing elabora su plan de marketing de manera anual, en el cual se exponen los siguientes apartados: Nombre del plan, Descripción, Objetivos, Alcance, Premisas (supuestos y restricciones) e Interesados en el plan.

Sin embargo, se observa que la problemática que atraviesa la empresa tiene que ver con la numerosa competencia reflejada en una gran cantidad de operadores mayoristas, agencias independientes, redes de agencias de viajes que se dedican de lleno a la venta *online*. Es por ello que Lozada Viajes se propuso como objetivo alcanzar la omnicanalidad en sus gestiones, de manera de conectar todos los canales de venta logrando un proceso fluido.

La importancia de este problema reside en la actual influencia en el mercado de las tecnologías de la información y comunicación, haciendo necesarias diversas estrategias de marketing digital y la utilización de la gran cantidad de herramientas que ofrece la web para llegar a los consumidores. En este sentido, las estrategias conocidas como 360° u omnicanal, ofrecen la posibilidad de uso en varias plataformas con las correspondientes interfaces, permitiendo atender a los nuevos comportamientos de compra de los actuales usuarios.

En una industria tan dinámica como la del turismo, resulta imprescindible conocer la situación actual de la organización, a fin de poder tomar decisiones estratégicas, comprendiendo el escenario en que esta se desenvuelve. Se comienza entonces por definir el mercado, incluyendo lo que refiere al consumidor, sus demandas y las principales tendencias.

Lozada Viajes posee dos grupos bien diferentes de consumidores: por un lado las franquicias, que consumen la marca, y por el otro los viajeros, quienes consumen la experiencia de viaje. En este sentido, a la hora de analizar su segmento de mercado, la empresa debe diferenciarlos y definir los atributos competitivos que cada uno de los clientes potenciales valora. En relación a la omnicanalidad, cabe destacar que ambos segmentos valoran la accesibilidad al producto, a la experiencia y asesoramiento por parte de la empresa, y a la agilidad en la comunicación, además de la trayectoria y la solidez que la empresa posee.

En cuanto a la demanda, la misma se calcula como el total de las personas participantes en actividades turísticas, cuantificada como número de llegadas o salidas de turistas, valor en dinero gastado u otros datos estadísticos, entre los que se encuentran el

poder económico de los turistas, la disponibilidad de vacaciones y otros factores motivadores (Panosso y Lohman, 2012). Dado que la cartera de productos que comercializan las franquicias Lozada Viajes es muy variada, esta abarca vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos tanto en bus como aéreos, y tanto nacionales como internacionales. Además, se pueden encontrar servicios de una amplia gama de tarifas, desde productos económicos o promocionales hasta productos de una calidad alta, en muchas ocasiones realizados a medida del pasajero.

Por otro lado, en relación con Lozada Tour Operador, sus principales productos son los aéreos, hotelería y paquetes turísticos internacionales, aunque también comercializan trenes, cruceros y excursiones, pero, en segundo lugar, dejando de lado los buses, lo que no se venden ni individuales ni en paquetes. Sin embargo, resulta imposible definir la longitud y profundidad exacta de la cartera debido a la infinita variedad de ofertas (destinos, hoteles, etc.) que se comercializan a lo largo de todo el mundo.

En la actualidad, entre los destinos que presentan más descuentos se encuentran: Iguazú, Calafate, Bariloche y Salta, y con respecto a Brasil, se sugiere optar por Río de Janeiro, Buzios, Salvador y Natal. Para Europa, por su parte, los paquetes más económicos son los que se ofrecen en Turquía, Italia y Grecia, y los principales aéreos, aquellos que llegan a Madrid, Barcelona y Roma (La Voz, 2019).

En cuanto a los principales competidores, estos se pueden ver en la tabla que se adjunta a continuación:

Tabla 1.

*Competidores de la empresa Lozada Viajes*

<b>Competidores</b>	<b>Posicionamiento</b>
Despegar.com	El portal está considerado como el N°1 en ventas digitales en Latinoamérica. Además cuenta con 6 franquicias en Córdoba con atención física al público, por lo que se constituye en uno de los principales competidores de Lozada Viajes.
Almundo.com	Si bien cuenta con un canal online, su fuerte son los puntos de venta de su sistema de franquicias, principalmente ubicados en shoppings.
Ola/Transatlántica	Se trata de un mayorista offline, por lo cual puede dejar de ser competencia cuando Lozada Viajes reposicione su canal online.
TDH	Lo mismo que Ola/Transatlántica, esta empresa se especializa en puntos de venta offline de atención al público.
Booking.com	Solo cuenta con canales de venta online exclusivos para hotelería, no representa una importante competencia sino que además es proveedor de Lozada.
Grupo GEA	Esta empresa es actual competencia pues solo se dedica a la venta offline en sus más de 350 agencias.
TripAdvisor	Es una buscador online internacional, pero se dedica a la venta de otras empresas, hoteles y líneas aéreas, no ofrece productos propios.
Otras agencias de viajes	En la ciudad de Córdoba existe gran cantidad de agencias con canales de venta online y offline.

Fuente: Elaboración propia

A fin de determinar sus puntos fuertes y débiles, cabe mencionar que Despegar.com es líder en lo que refiere a ventas de pasajes y paquetes *online* en Latinoamérica, seguida por Almundo.com, quien además cuenta con canales *offline* en shoppings y lugares de afluencia masiva de público. Ola/Transatlántica opera también en ambos canales, aunque en el canal *online* posee hasta el momento baja presencia, al igual que TDH, que sólo se especializa en franquicias en el canal *offline*.

En cuanto a Booking.com, además que sólo se dedica a hotelería, es a su vez proveedor de Lozada. TripAdvisor también trabaja con hotelería, pero además incorpora pasajes nacionales e internacionales, únicamente por el canal *online*. Por último, cabe mencionar otras agencias de viajes que operan en ambos canales, y las agrupadas dentro

del Grupo GEA, que operan únicamente *offline* y principalmente en la provincia de Buenos Aires.

Como se puede ver, la principal competencia que tiene la empresa opera en el canal online (5 de 8 competidores, incluyendo los dos más importantes). Asimismo, resulta posible que ingresen nuevos competidores en este segmento, ya que las tendencias muestran la importancia que los consumidores otorgan a estos servicios.

A continuación, se presenta aquí el entorno en que se desenvuelve la empresa, para lo cual la utilización del Análisis PESTEL ofrece un esquema ordenado que permite analizar los diferentes factores externos, informarse sobre las tendencias del macroentorno, generar oportunidades y prevenir posibles amenazas:

*- Factor Político:*

Por factores políticos se entienden todos los relacionados con la ideología del gobierno del país y su estabilidad, la cual no es tal en la República Argentina, y menos aún en este período previo a las elecciones presidenciales del mes de octubre. Es de observar, por lo tanto, que a nivel político no resulta una época propicia para la toma de decisiones, particularmente a causa de la influencia que las cuestiones políticas tienen sobre lo económico. Sin embargo, lo mismo puede considerarse también una ventaja a nivel competitivo, si la empresa aprovecha esta etapa para adelantarse a sus competidores en lo que refiere a su desarrollo tecnológico.

*- Factor Legal:*

Cabe mencionar aquí el Decreto Reglamentario N°1818/78, el cual designa como órgano de aplicación a la Secretaría de Turismo, a través de la Subsecretaría de Turismo. Además, Lozada viajes adhiere a la norma internacional de calidad ISO 9001 y a las buenas prácticas de administración de empresas. Sin embargo, en lo que respecta a la omnicanalidad, no se encuentra aún establecida la reglamentación correspondiente, dado que se trata de un término de reciente uso.

*- Factor Económico:*

Cabe aquí analizar las variables económicas y la forma en que estas impactan en la relación gasto y consumo. En este sentido, se menciona que la inflación provoca fuertes impactos en la economía de la Argentina, perjudicando la rentabilidad y competitividad y generando aumentos en las tarifas y costos operativos de los negocios del rubro. Asimismo, todo lo relacionado a tecnología que debe ser traído del exterior, ha aumentado su costo en los últimos tiempos de la mano del aumento del dólar. Sin embargo, dados los beneficios a corto, mediano y largo plazo que la tecnología puede aportar a la empresa, no cabe duda de que conviene realizar, dentro de las posibilidades de la misma, las inversiones que resulten necesarias.

*- Factor Sociocultural:*

Se puede observar que el consumidor argentino se adapta naturalmente a las políticas del gobierno, sin embargo, las crisis económicas provocan un fuerte impacto en el sector turístico de Argentina, fenómeno que también se refleja en el balance cambiario vinculado al turismo, el cual marca una significativa reducción del saldo deficitario de la cuenta. Es por esta razón que los consumidores se vuelcan al turismo local, buscando opciones y alternativas que les hagan disfrutar de sensaciones y experiencias válidas, conociendo lugares insospechados dentro del país y resaltando la cultura tradicional de nuestro país. Con más razón, es necesario captar a los posibles clientes por todos los medios posibles, y allí es donde la omnicanalidad se transforma puntualmente en una herramienta valiosa, siendo el motivo principal de este trabajo.

*- Factor Tecnológico:*

Es evidente que los cambios tecnológicos influyen en la vida de las personas, y es por ello que las empresas deben adaptarse a la nueva era digital y a las nuevas herramientas que se presentan en el mercado. Dado que la era digital ha generado cambios en los consumidores y ha puesto gran cantidad de información al alcance de todos, ha logrado crear un tipo de consumidor más informado, participativo y exigente en cuanto a lo que desea adquirir. En este sentido, se observa que los viajeros buscan información previa sobre destinos y servicios turísticos, y confían en Internet para la búsqueda, independizándose de las agencias de viaje. Es por ello que resulta indispensable encontrar

la manera de reposicionarse dentro de internet y las redes sociales, bajo riesgo de quedar fuera de la mirada de los consumidores o sucumbir ante la competencia, por encontrarse esta más avanzada en lo que respecta al marketing digital y al concepto de omnicanalidad.

- *Factor Ecológico:*

El cuidado del ambiente es una preocupación actual para muchas empresas, y forma parte de su Responsabilidad Social Empresarial, por eso Lozada Viajes vela por el uso racional de los recursos naturales, y por prevenir y controlar aspectos ambientales para reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente, además de elegir las herramientas e instrumentos de trabajo, instalaciones, equipo, capital y otros recursos no solo por su capacidad de lograr resultados, sino por la preservación y la calidad.

- *Análisis FODA:*

Corresponde entonces ahora elaborar un diagnóstico organizacional que permita analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee y a las que se ve expuesta la empresa Lozada Viajes. Dado que la empresa realiza su propio análisis situacional anualmente, utilizando la matriz FODA como herramienta para mostrar los resultados, se toman en consideración los resultados obtenidos para el período 2017/2018, sumado a lo observado en el análisis de la empresa:

Tabla 2.

Análisis FODA. Período 2017/2018

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente capital humano</li> <li>• Posicionamiento de marca en Argentina</li> <li>• Red de franquicias por el país</li> <li>• Productos propios y diversos</li> <li>• Equipamiento</li> <li>• Buena ubicación geográfica (céntrica)</li> <li>• Financiación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsolescencia tecnológica</li> <li>• Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias</li> <li>• Deficiente expertise tecnológico</li> <li>• Bajo nivel de posicionamiento en el canal online</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la industria turística local</li> <li>• Nuevas rutas y oportunidades <i>low cost</i></li> <li>• Reposicionar a la empresa en el canal online a través de un plan de marketing</li> <li>• Lanzamiento segunda marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la competencia que opera en el canal online</li> <li>• Economía del país</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla anterior, se hace hincapié en el posicionamiento de la marca como una fortaleza, sin embargo, ha quedado en evidencia que aún la misma no ocupa el lugar que debería en el canal online, lo que sí se remarca como una debilidad. Asimismo, se evidencian las falencias en cuanto a lo tecnológico, y esta debilidad se constituye a su vez en la principal amenaza, conjuntamente con la economía del país que pone en vilo a los consumidores a la hora de realizar sus planes turísticos.

Se observan también una serie de oportunidades, ante lo cual se considera que la implementación de un plan de reposicionamiento es la indicada para revertir la situación problemática que enfrenta la empresa, dado que la elaboración del plan de marketing proporciona una visión clara de los objetivos que se espera alcanzar, y también establece dónde se encuentra parada la empresa y cuál es la meta establecida.

Por el contrario, entre las oportunidades se menciona el crecimiento de la industria, las nuevas rutas *low cost* en Argentina, la posibilidad de adquirir moneda

extranjera, y demás acciones relacionadas específicamente con el turismo, pero no con el posicionamiento de la empresa en cuanto a la omnicanalidad.

La única amenaza considerada como tal es el crecimiento de la competencia que opera en el canal online, el mismo que se ha identificado como una debilidad de la empresa. Por ende, dado que ambos segmentos de mercado valoran la accesibilidad al producto y la agilidad en la comunicación, y que la cartera de productos que comercializan las franquicias Lozada Viajes es muy variada, resultando imposible definir la longitud y profundidad exacta de la misma, no cabe duda de que lo que la empresa debe apuntalar son sus recursos tecnológicos.

Esto queda demostrado al mencionar las ventajas de los competidores, ya que es en esta línea que operan Despegar.com, Al mundo.com, Ola/Transatlántica, Booking.com, y TripAdvisor, reconocidas empresas internacionales. Por otra parte, no debe descuidarse el resto de las empresas ubicadas en la ciudad de Córdoba y que también operan en omnicanal, dado que este es el talón de Aquiles de Lozada Viajes, y hacia donde debe puntualizar su estrategia de cambio.

Desde una visión comercial, la implementación un plan de marketing que permita reposicionar a la empresa Lozada Viajes en la omnicanalidad, ayudará a su vez a determinar los futuros productos o servicios que se lanzarán, el precio y condiciones de pago, el canal de comunicación y la presentación de los productos (Stanton, Etsel & Walker, 2012), además de redundar en las siguientes ventajas para la organización:

- Permite tener un claro conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación.
- Otorga una planificación detallada de las etapas requeridas para lograr los objetivos.
- Permite el control de gestión.
- Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático.
- Provee la organización una descripción del posicionamiento y de la competencia.
- Reduce la incertidumbre (Sainz de Vicuña, 2007).

Por lo anteriormente mencionado, es que se sugiere la implementación del mencionado plan de marketing, cuyo concepto, junto con el de omnicanalidad, se desarrollan más profundamente en el marco teórico del presente reporte de caso.

## Marco Teórico

Se presentan en este apartado las teorías y autores más relevantes en lo que refiere a la omnicanalidad y el uso de las nuevas tecnologías en relación al marketing, y también acerca del posicionamiento a través de la implementación de un plan de marketing diseñado para tal fin. Se pretende aquí detallar algunos conceptos y sentar las bases teóricas del presente reporte de caso.

### *Omnicanalidad y Marketing*

Desde inicios del siglo XXI, las tecnologías de la información y comunicación, han influido el mercado convencional, caracterizándose, en opinión de Kotler, Kartajaya, y Setiawan (2017), por permitir la conexión y la interacción de individuos y grupos y facilitar la libertad de expresión y la colaboración entre estos. Dado que hoy en día los contenidos de los medios se transforman en conversaciones dentro de comunidades, como sostiene Orihuela (2015), las marcas deben diseñar estrategias de marketing en términos de participación, co-creación y creatividad, en las que el usuario abandona su papel pasivo para dar paso a la producción de contenido, creación de mensajes y aporte de ideas.

Van Peborgh (2010) llama a este tipo de usuarios: prosumidores (productores + consumidores), y los define como aquellos que utilizan las múltiples herramientas que ofrece la web para crear redes en las que intercambian información sobre las marcas y los productos que consumen. Sheehan (2012), en cambio, también considera al usuario como parte activa de la empresa y pieza clave de la marca, pero sostiene que un prosumidor es un “consumidor que se implica de forma activa en el desarrollo de los productos y/o el desarrollo de los conceptos de marketing mediante un software on-line de fuente abierta” (p. 23).

Esto es posible de realizarse a través de estrategias 360°, también llamadas omnicanal, las cuales, a diferencia de la multicanalidad, no se enfocan en difundir la información por múltiples canales, sino en ofrecer continuidad y registro de uso en varias plataformas, refuerzo del mismo mensaje a través de varios canales y utilización de interfaces similares en todos sus canales. Para Juaneda Ayensa y otros (2016), el avance de Internet y las nuevas tecnologías ha impulsado el surgimiento de cada vez más canales que provocan que los consumidores cambien sus hábitos y comportamiento de compra, y

a través de la estrategia omnicanal, los clientes pueden comprar en cualquier lugar y en cualquier momento, lo que les proporciona una experiencia de compra única, completa y sin interrupciones.

Por ende, las características de los consumidores en 2020, en la opinión de Valls (2017), serán las que se detallan a continuación:

- Más exigentes, mejor informados y más agnósticos ante el consumo
- Más preocupados por la salud y el cuidado del cuerpo y el bienestar
- Más interesados en la experiencia, el relato y el juego
- Movilizados por la diversidad en los alimentos, ropa, viajes, relaciones y trabajo
- Más colaborativos, prefieren compartir, reutilizar, intercambiar
- Predomina la relación precio/valor, racionalizando los gastos en general
- Se comportan como digitales, aunque exigen la multicanalidad
- Se amplía el número de marcas de referencia, ingresando las de precios baratos
- Se acorta el tiempo de recepción de los productos comprados
- La comunicación directa entre el cliente y la empresa productora resultará ser la más efectiva (Valls, 2017, p.11).

#### *Plan de Marketing y Posicionamiento*

El plan de marketing es un documento escrito, confeccionado de forma sistemática y estructurada, que define los programas de acción para conseguir los objetivos de marketing planeados en un período de tiempo determinado (Sainz de Vicuña, 2007). Este plan es una herramienta fundamental, pues aplica enfoques diferentes para comprender el mercadeo y lograr la comercialización estratégica de productos o servicios, y su objetivo es identificar las oportunidades y alternativas estratégicas, en base a un adecuado análisis de la organización, tanto interno como externo (Stanton, Etzel & Walker, 2012).

Para el desarrollo de un plan de marketing, se proponen en general tres etapas: el marketing estratégico, enfocado al análisis de la situación actual de la organización con el fin de definir las oportunidades y problemas estratégicos del mercado; el marketing operativo, enfocado en la programación e implementación de los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades y solventar las amenazas identificadas; y el marketing de evaluación, enfocado en un monitoreo de la ejecución de las decisiones adoptadas (Calvo, 2014). Kotler (1998) asevera que, dado que los competidores más cercanos son aquellos

que persiguen el mismo mercado meta con la misma estrategia, la empresa debe comparar sus productos, precios, canales y promoción con los de estos, puesto que el conocimiento de las fuerzas y vulnerabilidad de los competidores permitirá a la empresa afinar su estrategia para tomar ventaja de las limitaciones del consumidor, y en función a esto elegir y programar sus movimientos.

El posicionamiento, por su parte, no se refiere al producto, sino a la manera en que se ubica el producto en la mente de éstos, según sostienen Trout y Rivkin (1996). Por ende, se pretende también aumentar la asociación a la categoría y la notoriedad de marca acrecentando el nivel de conocimiento que el público tiene de la misma, para lo cual existen 22 parámetros que deben tenerse en cuenta. A su vez, Gallo (2000) agrega que posicionamiento es todo aquello que haga o diga una persona o una empresa, siempre que esto llegue "a la mente, al alma, a la vida y a los corazones de sus consumidores, usuarios y clientes" (p.8). Si bien es posible distinguir distintos tipos de posicionamiento de acuerdo al enfoque de diversos autores, se mencionan solo aquellos que son de utilidad para el presente reporte, a saber:

- Posicionamiento basado en el beneficio: las empresas deben detectar qué es lo que desea el mercado y ofrecer eso.
- Posicionamiento con relación a la competencia: se busca que los clientes piensen que el producto es igual de bueno o mejor que el que ofrece la competencia.

Las leyes que rigen el posicionamiento, según Ries y Trout (2002), también son 22, pero solo deben considerarse cuatro posibles errores en la aplicación de la estrategia de posicionamiento. Estos son:

- Subposicionamiento: cuando la marca no llega a ser conocida.
- Sobreposicionamiento: la marca afirma beneficios que no posee.
- Posicionamiento confuso: no es clara la imagen que muestra.
- Posicionamiento dudoso: no es creíble para los consumidores.

A su vez, el mapa de posicionamiento se constituye en una herramienta que permite detectar la situación se encuentra la empresa en relación a su competencia. Una vez determinados los parámetros que definen la posición de la empresa en el mercado, se deben colocar todas las empresas en el mapa, a fin de identificar el cuadrante que ocupa cada una. Esta metodología permite conocer las percepciones de los consumidores acerca

de diferentes categorías de productos, marcas, empresas, etc., o bien el grado del atributo percibido en los objetos evaluados.

Se obtiene también así la notoriedad de marca, que para Aaker (1996) consiste en la presencia de la marca en la mente del consumidor, es decir, la capacidad que posee un comprador potencial para identificar una marca detalladamente, y luego proponerla, elegirla o utilizarla. Se refiere también a la situación en que los compradores reconocen y asocian una marca con el producto que representan. Esta toma de conciencia de la existencia de un producto o una marca por parte del consumidor, es el nivel más simple de la respuesta cognitiva, la cual remite al conjunto de informaciones y creencias que puede tener un individuo o grupo de personas (Lambin, 2004).

A su vez, las asociaciones son percibidas como el conjunto de pensamientos e ideas que tienen los individuos en su memoria en relación a una marca (Keller, 1993). Estas asociaciones de marca se pueden caracterizar por su intensidad, disposición favorable y unicidad de la asociación (Saavedra, 2004), y el nivel de intensidad de las mismas dependerá de la información que se tenga sobre las marcas. Esta información en una primera instancia es procesada y posteriormente es localizada en la mente de los consumidores. En este sentido, las asociaciones se pueden clasificar en:

- Asociaciones Específicas (Bajo Nivel de Asociación): se refiere a las dimensiones que ayudan a conformar el patrimonio de marca. Estas son dimensiones son Fuerza, Preferencia y Singularidad, que se deben indagar y analizar las percepciones que tienen los consumidores frente a una marca determinada, a través de encuestas y preguntas abiertas a diferentes tipos de consumidores.
- Asociaciones Generales (Alto Nivel de Asociación): se refiere a la personalidad de marca, las intenciones de compra y los hábitos de compra.

Para Romaniuk y Gaillard (2007), la unicidad quiere decir un consumidor asocia una única marca con un atributo específico, y asociaciones compartidas, que múltiples marcas son asociadas con un mismo atributo. Las asociaciones de marca únicas son más útiles que las asociaciones comunes, porque hacen el proceso de decisión más fácil para los consumidores.

A partir de estas pautas, se procede a realizar el diagnóstico correspondiente para la empresa Lozada Viajes.

## Diagnóstico y Discusión

La problemática actual de la empresa se relaciona con sus deficiencias en cuanto a la venta *online*, dado que Lozada Viajes aún mantiene un perfil de agencia tradicional, enfocada principalmente en la venta *offline* o física. Sin embargo, en la actualidad existen diversos competidores que se han especializado en otros canales de venta más tecnológicos, integrando varios canales de comunicación en sus procesos de venta, lo que se conoce como omnicanalidad.

El presente problema se considera relevante dado que las estrategias 360°, también llamadas omnicanal, han producido y siguen produciendo cambios en los consumidores y en sus comportamientos de compra, dado que en la actualidad estos pueden comprar pasajes y reservar hoteles en cualquier lugar y en cualquier momento, posibilidad que Lozada Viajes hoy no les ofrece. Por otra parte, para lograr el reposicionamiento de la empresa en la mente de sus consumidores, será necesario construir una percepción de la empresa como la mejor opción, la que brinda el mayor beneficio, o la que ofrece productos de mayor categoría, siempre en relación al servicio de venta omnicanal, que es en lo que la empresa busca posicionarse.

El análisis FODA realizado para Lozada Viajes es claro en cuanto a la debilidad tecnológica de la empresa, la cual ha priorizado la atención presencial a los clientes considerando que de esta manera podría lograr la fidelización de los mismos. Sin embargo, no tuvo en cuenta que los adelantos tecnológicos podrían generar nuevas formas de compra y características diferentes en los consumidores, volviéndose contraproducente una estrategia que antes resultaba útil.

En la actualidad los “prosumidores” utilizan las múltiples herramientas que ofrece la web, y mediante ellas intercambian información sobre las marcas y los productos que consumen. Por lo tanto, poseen una participación clave en cuanto al posicionamiento y la notoriedad de la marca. En este sentido, es importante que la empresa logre reposicionarse basándose en el beneficio que puede ofrecer a sus clientes mediante la implementación de nuevas estrategias omnicanal, y mostrando a estos que su producto es igual o mejor que el que ofrece la competencia. De esta manera, la apertura de nuevos canales permitirá que los clientes puedan comprar los productos de Lozada Viajes desde cualquier lugar y en todo momento, satisfaciendo así sus experiencias.

A modo de conclusión diagnóstica, cabe mencionar que la actual crisis que atraviesa el país no debe ser vista como un problema sino como una oportunidad para tomar ventaja sobre la competencia, procurando emplear la omnicanalidad como una herramienta valiosa que permita captar nuevos clientes, y lograr el posicionamiento de la marca que en algún momento se consideró una fortaleza de la organización.

En este sentido, se sugiere la implementación de un adecuado plan de marketing digital, el cual supone amplias ventajas para la organización, dado que a través del mismo se logra tener un claro conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, además de una planificación detallada de las etapas requeridas para lograr los objetivos y una descripción clara del actual posicionamiento y del posicionamiento de la competencia.

## Plan de Implementación

Para alcanzar los resultados esperados por la empresa, se debe implementar un plan de marketing concreto, el cual debe desarrollar las distintas estrategias a seguir por la organización. En este sentido, el establecimiento de objetivos es imprescindible para desarrollar un buen plan de marketing, elaborados en función al análisis de la empresa que se ha realizado:

### *Objetivo general*

Optimizar estrategias de posicionamiento de la marca para aumentar una presencia digital en un 40%, durante el período que abarca los años 2020 y 2021.

### *Objetivos específicos*

- Implementar estrategias digitales para el reposicionamiento digital.
- Ofrecer a los consumidores un servicio de calidad en cada una de las gestiones que la empresa realiza, capacitando al personal y mejorando las instalaciones en cada una de las sucursales.
- Aumentar la notoriedad de marca con presencia digital, la vinculación con la categoría y la percepción de atributos que posee el público meta de la empresa Lozada Viajes.

### *Alcance y limitaciones*

- *De Contenido:* El plan hace referencia a las estrategias 360° también conocidas como omnicanalidad.
- *Temporal:* El plan de marketing comenzará a implementarse a comienzos del próximo año 2020.

- *Ámbito Geográfico:* Ciudad de Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba, y demás provincias del país.
- *Limitaciones:* El alcance del plan abarca a la casa central de la empresa Lozada Viajes y se hace extensible a sus franquicias, aunque dependerá de los responsables de cada una de ellas el impacto que la propuesta pueda tener en cada caso, cumpliendo en mayor o menor medida con el objetivo propuesto.

#### *Acciones concretas a desarrollar*

La estrategia corporativa que se considera más adecuada para la agencia de viajes, según el modelo de estrategias genéricas de Porter (1980), es la de diferenciación, dado que su obsolescencia tecnológica ha generado un impacto negativo y se vuelve imprescindible reforzar algunos aspectos de su oferta, la interacción con los consumidores y el uso de las nuevas tecnologías.

En cuanto a la estrategia de segmentación, cabe mencionar que la empresa busca captar los distintos grupos de clientes que hay en el mercado, especialmente al segmento más joven que es el que más se sirve de las nuevas tecnologías, y que actualmente se encuentra ajeno a sus acciones de marketing. En el caso de una agencia de viajes, se pueden diferenciar distintos criterios de segmentación:

- *Edad:* donde a su vez se diferencian tres grandes grupos: jóvenes (desde dieciséis hasta treinta años), mediana edad (desde 31 hasta 60 años), tercera edad (más de 61 años). La agencia estudiada pretende dar servicio a todos los grupos de este segmento, pero haciendo especial hincapié y tratando de atraer a posibles clientes jóvenes, ya que son los que han empezado a viajar mediante webs online y nunca han sido clientes de una agencia de viajes.
- *Cantidad de pasajeros:* otro aspecto importante es con quién viajan los usuarios, ya sea en familia, grupos de amigos, parejas sin hijos, estudiantes y jubilados.
- *Situación económica:* el presupuesto con el que cuentan los clientes es clave a la hora de tomar decisiones, y dado que muchos usuarios prefieren ahorrar reservando ellos mismos todos los servicios, la empresa debe superar la barrera de la situación económica de los clientes.

- Duración del viaje: en función a los días de vacaciones con los que cuentan los clientes, la segmentación es de dos a cuatro días (escapadas), de una a tres semanas y larga duración (cuatro semanas o más), que es lo que más atiende la empresa hoy en día.
- Tipo de viaje: aquí se incluyen factores de carácter subjetivo, como gustos, estado de ánimo, destino, etc. La agencia podrá organizar todo tipo de viajes, ya sean lunas de miel, viajes de aventura, escapadas románticas, despedidas de solteros, viajes de negocios, etc., buscando alcanzar un mayor número de clientes.

Mientras tanto, la percepción que la empresa quiere que los consumidores tengan sobre ella respecto a la competencia, es la de una agencia de viajes referente en la provincia de Córdoba y en el resto de la Argentina, reposicionándose en el mercado online y alcanzando así nuevos clientes, especialmente los jóvenes. Para ello debe convertirse en una agencia moderna y dinámica, al tanto de las nuevas tecnologías, así como de las tendencias en viajes, destacándose frente al resto de las agencias de viajes por su amplia oferta y adaptabilidad a la demanda, además del dominio de las redes sociales y otros medios en Internet.

En cuanto a las estrategias de posicionamiento, se toman en consideración el Posicionamiento basado en el beneficio (de los beneficios de la omnicanalidad, en este caso), y el Posicionamiento con relación a la competencia, que pretende aumentar la notoriedad de marca, la vinculación con la categoría y la percepción de atributos que el posee el público meta en relación a la empresa Lozada Viajes. En este caso, la empresa utilizará su experiencia en el rubro para sobresalir entre sus competidores.

Para poder identificar los atributos del posicionamiento, se deben desglosar 4 características principales de la empresa Lozada Viajes:

- Identificar el mejor atributo, que en este caso es la omnicanalidad que se busca potenciar
- Determinar los principales factores del posicionamiento, relacionados al precio de los paquetes exclusivos y a las promociones que realiza la empresa, y a la imagen de experiencia, solidez y seriedad que brinda la misma.
- Conocer la posición de los competidores en torno a ese atributo, identificando oportunidades y amenazas. Como se ha mencionado que Lozada Viajes se relegado la implementación de las nuevas tecnologías en su servicio, su

posicionamiento en este sentido es bajo, y fácilmente sobrepasable por otras agencias y empresas de turismo.

- Desarrollar una estrategia competitiva, es decir, diseñar acciones que permitan fortalecer la posición actual en la mente del consumidor (lo que ocurre después de que los clientes tienen una experiencia en la empresa), reposicionar a la competencia (potenciando los atributos de Lozada Viajes), aprovecharse de sus debilidades, como es el caso de los operadores que solo ofrecen servicios digitales, o solo se dedican a la venta de pasajes o alojamiento, no pudiendo incorporar paquetes promocionales.

Entre los tipos de estrategia competitiva, se seleccionan las que apuntan a la diferenciación, dado que la empresa pretende diferenciarse de la competencia uniendo su experiencia de venta en sucursales y su oferta de productos exclusivos, a la posibilidad de incorporarse al servicio *online* y de integrar todos los canales de venta.

- Programa 1: Notoriedad de marca

*Fundamentación:* Resulta importante fortalecer la presencia de la marca en la mente del consumidor, de modo que se encuentre más proclive a elegirla o utilizarla.

*Acciones:*

- 1) Rediseñar el logo de la empresa de modo que resulte atractivo visualmente
- 2) Acompañar el logo con una frase o lema que resulte pegadizo y se asocie con que la empresa “está en todos lados y te lleva a todos lados”
- 3) Implementar estrategias de comunicación en los medios de comunicación y en las redes sociales e internet, que permitan visualizar la marca

*Recursos:*

Personal idóneo en el área de diseño gráfico.

Personal responsable de marketing, perteneciente a la organización.

*Costos:*

Diseño del logo \$25000

Difusión en redes y medios de comunicación \$50000 mensuales

- Programa 2: Vinculación con la categoría

*Fundamentación:* Las asociaciones hacen referencia a los pensamientos e ideas que tienen los individuos en relación a una marca, y estas difieren en su nivel de intensidad dependiendo de la información que se tenga sobre ella. De manera de generar asociaciones fuertes, la marca debe asociarse a los hábitos de compra de los consumidores.

*Acciones:*

- 1) Ofrecer paquetes adaptados a todas las posibilidades, desde grandes excursiones hasta tours por un día o noches de alojamiento sin cargo, poniendo el acento en que “todos merecemos un descanso”
- 2) Incluir en las publicidades personas “comunes”, que puedan fortalecer el concepto de que cualquier persona puede regalarse un viaje
- 3) Incorporar Gift Card de la empresa incluyendo descuentos o tours por un día en las principales empresas

*Recursos:*

Personal responsable del área comercial, perteneciente a la organización.

Personal responsable de las vías de comunicación digitales, perteneciente a la organización.

Monto disponible para descuentos, promociones, y noches de alojamiento sin cargo.

*Costos:* \$35000 mensuales destinados a descuentos y promociones.

- Programa 3: Percepción de atributos

*Fundamentación:* Dado que los consumidores pueden asociar una única marca con un atributo específico o múltiples marcas son asociadas con un mismo atributo, se intentará apelar a la primera opción, de modo de hacer el proceso de decisión más fácil para los consumidores.

*Acciones:*

- 1) Incorporar estrategias 360° que adapten a la empresa a la modalidad omnicanal
- 2) Destacar la experiencia que posee la empresa y el asesoramiento que sus colaboradores realizan a quienes les consultan
- 3) Mostrar originalidad en los paquetes turísticos y los distintos destinos que se ofrecen a los clientes
- 4) Diseñar una página web dinámica y moderna, apuntando a un público joven que prefiere las compras online, y colocando con claridad todos los datos de la agencia (teléfono, correo electrónico, web, blog, redes sociales y teléfono móvil para WhatsApp), para que los usuarios puedan acceder a ellos fácilmente.

*Recursos:*

Personal idóneo para incorporar estrategias 360° y modernizar la página web

*Costos:* \$25000

- Programa 4: Calidad del servicio

*Fundamentación:* La comunicación consiste en dar a conocer el servicio que ofrece la empresa, publicitarlo, estar en contacto con los clientes, etc. Esta es la variable del marketing mix en la que la agencia de viajes debe hacer los mayores cambios para adaptarse a la era digital.

*Acciones:*

- 1) Capacitar al personal de atención al público para lograr agilidad en la atención y comunicación utilizando diversos canales
- 2) Integrar el blog en la web para que todo quede en la misma interfaz

*Recursos:*

Personal idóneo para capacitar al personal de atención al cliente

Personal idóneo para integrar el blog en la red

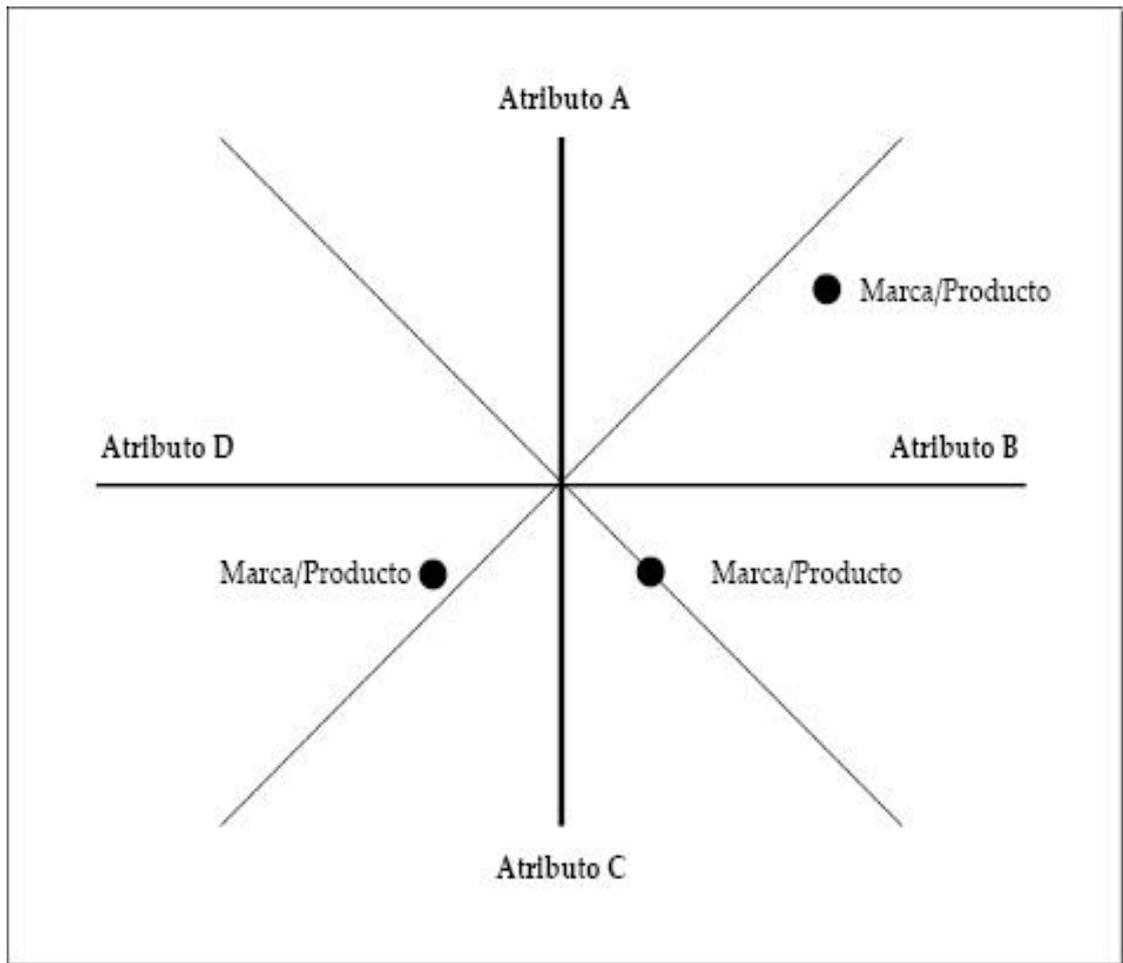
*Costo:* \$65000 para capacitaciones.

*Evaluación de la propuesta*

Para la evaluación y control se deben establecer metas de ventas mensuales para cada franquicia. Las ventas se compararán con las metas y programas de marketing, con el fin de identificar áreas de mejoras e implementar las medidas correctivas necesarias.

La opinión de los clientes es realmente importante para realizar mejoras en el servicio que se ofrece. Por ello, se considera de especial utilidad crear una encuesta de satisfacción para los clientes que hayan contratado los servicios, la cual puede ser enviada vía e-mail para poder recopilarla fácilmente, analizarla, y aplicar las mejoras necesarias (ver modelo disponible en Anexos).

Asimismo, se tendrá en cuenta la realización de un análisis del posicionamiento, el cual permita comprobar los resultados obtenidos tras la implementación de la propuesta, a través de la utilización de un mapa perceptual de posicionamiento, elaborado conforme al modelo que se incluye a continuación:



*Figura 1.* Mapa de posicionamiento de marca/producto.

Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/mapa-posicionamiento-marca-producto.html>

*Diagrama de Gantt*

Etapas	Año 2020		Año 2021	
	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre
<b>Programas</b>				
1- Notoriedad de marca				
2-Vinculación con la categoría				
3- Percepción de atributos				
4- Calidad de servicio				

Fuente: Elaboración propia

## Conclusión

El presente reporte de caso tuvo como objeto el análisis de la situación de la empresa Lozada Viajes, con la consiguiente presentación de una propuesta que ofrezca una solución viable para su actual problemática ocasionada por las dificultades que presenta en su actual gestión *online*. Dado que actualmente la mayor parte de los consumidores emplean estas herramientas y que sus competidores las utilizan, el desafío de la empresa es incorporar las mismas e integrarlas dentro de lo que se conoce como omnicanalidad.

La omnicanalidad hace referencia a la utilización de diversos canales de comunicación, pero no de forma arbitraria sino utilizando aquel que más nos acerca al cliente o al público meta. Por ende, el marco teórico abarca los conceptos de omnicanalidad, marketing y posicionamiento, comprobando la relación existente entre uno y otro.

De esta manera se arribó a la elaboración de una propuesta, la cual busca optimizar el uso de estrategias 360° para el posicionamiento de marca de la empresa Lozada Viajes en cuanto a la omnicanalidad, durante el período que abarca los años 2020 y 2021, a partir de la implementación de un plan de Marketing Digital que permita el reposicionamiento de la empresa entre los años 2020 y 2021, del servicio de calidad ofrecido a los consumidores y de estrategias orientadas a aumentar la notoriedad de marca, la vinculación con la categoría y la percepción de atributos que el posee el público meta de la empresa Lozada Viajes.

Asimismo, cabe mencionar que la realización del presente reporte de caso resultó enriquecedora desde el punto de vista de la carrera, permitiendo la reorganización y aplicación de los contenidos aprendidos durante la misma, y brindando a su autor una mirada más abarcativa acerca de la profesión.

## **Recomendaciones**

Se mencionan aquí aquellos aspectos que no han sido planteados en la introducción, los cuales sugieren a su vez nuevas discusiones y líneas de investigación a desarrollar en futuros trabajos.

En este sentido, se considera de importancia apuntar a la profesionalización de la forma de trabajo de la empresa, optimizando el sistema informático, el cual muestra falencias en cuanto a que es sensible a errores humanos. Se sugiere implementar sistemas de control que permitan minimizar estos errores, puesto que los mismos se constituyen en una causa de deficiencias en el trabajo que no pueden ser resueltas de manera eficaz.

Por otra parte, se sugiere realizar de manera periódica mediciones que brinden información sobre el clima laboral, a fin de conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores en su accionar diario, dado que los mismos también son responsables directos del posicionamiento de la marca.

## Bibliografía

- Aaker, D. (1996). Measuring Brand Equity across products and markets. *California Management Review*, 38, pp. 102-120.
- Andrade Cañón, A.F. y Beltrán Torrado, C.A. (2018). *Propuesta de estrategia de marketing digital 360° a través de la omnicanalidad en las mipymes bogotanas del sector alimentos bajo la clasificación ciuu 1011, 1040 y 1104 reportadas en la superintendencia de sociedades para el año 2015*. Trabajo de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia. Obtenido de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/14590/2018andresandrade.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bonacci, S., Ingaramo, F. y Krabbe, M. (2017). *Plan de Negocio para la generación de servicios especializados en Turismo de Reuniones, en el contexto de la Agencia de Viajes y Turismo Wellness Travel*. Trabajo Integrador de Carrera, Universidad Blas Pascal, Argentina. Obtenido de: <http://repotur.yvera.gob.ar/handle/123456789/12308>
- Calvo, J. A. (26 de Noviembre de 2014). *Cómo y por qué elaborar un plan de marketing*. Obtenido de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/11/26/guias\\_pyme/1417002389\\_131183.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/11/26/guias_pyme/1417002389_131183.html)
- Gallo, G. (2000). *Posicionamiento: El caso Latinoamericano*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Juaneda Ayensa, E., Mosquera, A., y Murillo, Y. S. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 7, pp.11-17.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, January, pp. 1-22.
- Kotler, P. (1998). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2017). *Marketing 3.0*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Lambin, J. (2004). *Marketing Estratégico*. México: McGraw Hill Interamericana S.A.

- La Voz (17/3/2019). Travel Sale 2019: recomendaciones para ahorrar y no ser víctima de promociones engañosas. *Diario La Voz*. Obtenido de: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/travel-sale-2019-recomendaciones-para-ahorrar-y-no-ser-victima-de-promociones-enganosas>
- Lema Velastegui, E. Y. (2017). *Plan de marketing turístico para el posicionamiento de la agencia de viajes Sustaintours de la ciudad de Riobamba*. Trabajo de Titulación, Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador. Obtenido de: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4247/1/UNACH-EC-ING-GEST-TUR-2017-0031.pdf>
- Lozada Viajes (2017). *Manual de procesos internos Lozada Viajes*. Información aportada por la Universidad Siglo 21.
- Mallaina García, O. (2015). *La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, España. Obtenido de: <https://eprints.ucm.es/42198/1/T38661.pdf>
- Orihuela, J. L. (2015). *Los medios después de internet*. Barcelona: UOC.
- Panosso, A. y Lohman, G. (2012). *Demanda turística: Conceptos, modelos y sistemas*. México: Trillas.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
- Ries, A. y Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. (2da. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Romaniuk, J. y Gaillard, E. (2007). The relationship between Unique Brand Associations, Brand Usage and Brand Performance: Analysis across eight categories. *Journal of Marketing Management*, 23, 3-4 pp. 267-284.
- Saavedra, J. L. (2004). Capital de Marca desde la Perspectiva del Consumidor. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9, 27, pp. 508-530.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2007). *El plan de marketing en la práctica* (11ª ed.). Madrid: ESIC.
- Sheehan, B. (2012). *Marketing on-line*. Barcelona: Blume.
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2012). *Fundamentos de Marketing* (14ª ed.). México: Pearson.

Trout, J. y Rivkin, S. (1996). *El Nuevo Posicionamiento: Lo más reciente sobre la estrategia de negocios nro. 1 del mundo*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.

Valls, J. F. (2017). *Big Data: atrapando al consumidor*. Barcelona: Profit.

Van Peborgh, E. (2010). *Odisea 2.0: Las marcas en los medios sociales*. Buenos Aires: La Crujía.

## Anexos

### Encuesta de satisfacción:

Por favor, invierta unos pocos minutos de su tiempo para rellenar el siguiente cuestionario:

1- ¿Cuál fue la razón por la que nos elegiste a nosotros ante las otras agencias de viajes?

- Por la experiencia que ya tengo con ustedes  Recomendación  Precios  Publicidad  
 Por la buena fama  Otro (Por favor especifica)

2- ¿Cuál de los métodos utilizaste para hacer la reserva?

- En persona  Catálogo online  Por teléfono  El viaje fue reservado por otra persona  
 Otro (Por favor especifica)

3- ¿Cómo evaluarías nuestro equipo de venta con los siguientes enunciados?

El agente de venta fue amable y de mucha ayuda.

- Muy de acuerdo  De acuerdo  No sé  Desacuerdo  Muy en desacuerdo

El agente fue profesional.

- Muy de acuerdo  De acuerdo  No sé  Desacuerdo  Muy en desacuerdo

El agente atendió todas mis necesidades.

- Muy de acuerdo  De acuerdo  No sé  Desacuerdo  Muy en desacuerdo

El agente me brindó toda la información necesaria

- Muy de acuerdo  De acuerdo  No sé  Desacuerdo  Muy en desacuerdo

El agente fue muy bien informado de todos los servicios que la agencia ofrece.

- Muy de acuerdo  De acuerdo  No sé  Desacuerdo  Muy en desacuerdo

4- ¿Qué medio de transporte elegiste?

Autobús  Avión  Transporte personal (coche etc.)

5- ¿Cómo evaluarías la calidad del transporte en autobús?

(Evalúa de esta manera: 1 - El peor, 5 – Excelente)

Tiempo de embarque y hora de salida

1  2  3  4  5  No he viajado en autobús

La actitud del conductor y su personalidad

1  2  3  4  5  No he viajado en autobús

Servicio a bordo

1  2  3  4  5  No he viajado en autobús

Puntualidad

1  2  3  4  5  No he viajado en autobús

Calidad general y condiciones del autobús

1  2  3  4  5  No he viajado en autobús

6- ¿Cómo evaluarías la calidad de tu vuelo?

Tiempo de embarque y tiempo de salida

1  2  3  4  5  No he volado

La amabilidad de la tripulación

1  2  3  4  5  No he volado

La calidad de la comida a bordo

1  2  3  4  5 No he volado

La calidad de los servicios a bordo (Tele, aseos, agua, etc.)

1  2  3  4  5 No he volado

Puntualidad

1  2  3  4  5 No he volado

7- ¿Cómo evaluarías la calidad de alojamiento?

Instalaciones en general

1  2  3  4  5

Calidad de la habitación

1  2  3  4  5

Calidad y variedad de la comida

1  2  3  4  5

Actitud del personal del hotel

1  2  3  4  5

Higiene y limpieza del hotel

1  2  3  4  5

Servicios del hotel

1  2  3  4  5

Transporte y accesibilidad al/del hotel

1  2  3  4  5

Servicios/instalaciones de entretenimiento del hotel

1  2  3  4  5

8- Antes de viajar ¿el personal de la agencia te ofreció los siguientes servicios?

Seguro de protección de pago

Sí  No me acuerdo  No

Seguro a todo riesgo

Sí  No me acuerdo  No

Posibilidad de transporte al/del hotel

Sí  No me acuerdo  No

Excursiones o viajes de opción

Sí  No me acuerdo  No

9- ¿Cuál fue tu grado de satisfacción con el nivel y la calidad del servicio durante tu viaje?

Contento  Algo contento  Ni contento, ni descontento  Algo descontento  Descontento (Por favor déjanos saber tus razones)

10- ¿Cómo evaluarías tu viaje con nuestra agencia desde el principio hasta su final?

11- ¿Cuál es tu impresión general sobre lo siguiente?

Personal de la agencia

1  2  3  4  5

Transporte

1  2  3  4  5

Alojamiento

1  2  3  4  5

Excursiones opcionales

1  2  3  4  5

Calidad de servicio

1  2  3  4  5

12- ¿Qué tipo de viaje prefieres comprar?

A primera hora  A última hora  No hago diferencia entre los dos

13- ¿Qué factor es el que más te interesa a la hora de elegir tus vacaciones?

Precio  Atractividad del sitio/actividades  Recomendación de mis amigos/familiares

Qué agencia de viaje elegir  Publicidad de ofertas y paquetes rentables

14- Por favor, contesta las siguientes preguntas según tu experiencia con nosotros:

¿Estás contento con el paquete que te ofrecimos?

Sí  Probablemente sí  No sé  Probablemente no  No

¿Crees que nuestra página web es fácil de navegar?

Sí  Probablemente sí  No sé  Probablemente no  No

¿Crees que todo lo indicado en la página web se refleja también en la realidad?

Sí  Probablemente sí  No sé  Probablemente no  No

¿Crees que el precio correspondía con la calidad del viaje?

Sí  Probablemente sí  No sé  Probablemente no  No

¿Piensas elegir nuestra agencia de viaje otra vez en un futuro?

Sí  Probablemente sí  No sé  Probablemente no  No

¿Cambiarías algo en nuestros servicios? Por favor, déjanoslo saber con tus propias palabras:

---